

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:
COMUNICACIÓN SOCIAL

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA
EMPRESA CONSORCIO TENA**

AUTORA:
DIANA ELIZABETH ORTIZ MOREANO

DIRECTORA:
NINA LULUSHCA AGUIAR MARIÑO

Quito, mayo de 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Diana Elizabeth Ortiz Moreano autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Abril 2015

Diana Elizabeth Ortiz Moreano

C.I. 171409758-9

DEDICATORIA

“Todos nuestros sueños se pueden volver realidad si tenemos el coraje de perseguirlos”

Walt Disney

Dedico este trabajo a mi familia, quienes me apoyaron incondicionalmente en el proceso para el desarrollo de la tesis, sin ellos habría sido imposible llegar al final del camino.

Gracias por su amor, preocupación y fortaleza que me han brindado en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTO

“El buen maestro hace que el mal estudiante se convierta en bueno y el buen estudiante en superior”

Maruja Torres

Me siento agradecida con la Universidad Politécnica Salesiana y en especial a mis querido/as profesore/as por haber impartido sus conocimientos en mi formación académica.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	3
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	3
1.1. Las organizaciones	3
1.1.1. ¿Qué son las organizaciones?.....	3
1.2. Importancia de las organizaciones	6
1.2.1. Tipos de organizaciones e instituciones	7
1.2.2. El organigrama	9
1.2.3. Foda	10
1.3. La cultura organizacional	10
1.3.1. Misión y visión	12
1.3.2. Filosofía.....	13
1.3.3. Valores, creencias.....	14
1.3.4. Responsabilidad Social.....	15
1.4. El ambiente organizacional	15
1.5. Identidad corporativa	16
1.6. La comunicación organizacional.....	17
1.7. La comunicación en las organizaciones	20
1.8. El papel del comunicador en las organizaciones.....	24
1.8.1. Perfil del comunicador	25
1.8.2. Funciones y responsabilidades	26
1.8.3. Perspectiva de un comunicador	28
1.8.4. La ética profesional	30
1.9. Comportamiento organizacional y la teoría sistemática	32
CAPÍTULO 2.....	36
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CONSORCIO TENA.....	36
2.1. Historia.....	36
2.1.1. Organigrama	38
2.2. Responsabilidad social	39
CAPÍTULO 3.....	41

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CONSORCIO TENA	41
3.1. Antecedentes	41
3.2. Diagnóstico	41
3.3. Metodología	43
3.4. Análisis de los resultados	44
3.5. Objetivos del plan de comunicación organizacional.....	48
3.6. Descripción de las estrategias	49
3.6.1. Estrategias comunicacionales.....	50
3.6.2. Objetivos de las estrategias de comunicación	50
3.6.3. Responsabilidad.....	51
3.6.4. Público objetivo.....	51
3.6.5. Medios de comunicación utilizados en Consorcio Tena	51
3.6.6. Recursos de la empresa	52
3.7. Organigrama comunicacional	55
3.8. Políticas de comunicación para Consorcio Tena	57
3.9. Presupuesto	58
3.10. Cronograma	60
CAPÍTULO 4.....	61
EVALUACIÓN Y FLEXIBILIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CONSORCIO TENA.....	61
4.1. La comunicación y su efectividad dentro y fuera de la empresa	61
4.1.1. Formación y capacitación.....	62
4.1.2. Evaluación de Resultados.....	64
4.1.3. Efectividad de los procedimientos comunicacionales.....	66
4.1.4. Criterios de Flexibilidad	67
CONCLUSIONES.....	69
LISTA DE REFERENCIAS	72
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de proceso bidireccional de la comunicación según Schramm	23
Figura 2. Visión y Misión de Consorcio Tena	37
Figura 3. Valores en Consorcio Tena.....	37
Figura 4. Organigrama de la Empresa Consorcio Tena	38
Figura 5. Compromiso de Consorcio Tena con sus clientes	39
Figura 6. Compromiso con las comunidades	40
Figura 7. Ubicación del Aeropuerto en Tena	53
Figura 8. Organigrama comunicacional	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones del comunicador	28
Tabla 2. Equilibrio Sociotécnico.....	34
Tabla 3. Matriz Foda	43
Tabla 4. Planes de Acción.....	54
Tabla 5. Presupuesto actividad 1.....	58
Tabla 6. Presupuesto actividad 2.....	59
Tabla 7. Presupuesto actividad 3.....	59
Tabla 8. Presupuesto actividad 4.....	60
Tabla 9. Cronograma.....	60
Tabla 10. Procesos Comunicacionales a Nivel Interno y Externo	62
Tabla 11. Elementos de Efectividad.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta 1, Orientada al personal de Consorcio Tena	77
Anexo 2. Resultados arrojados de la encuesta 1	78
Anexo 3. Encuesta 2, Orientada al personal de Consorcio Tena	86
Anexo 4. Resultados arrojados de la encuesta 2	87

RESUMEN

El presente trabajo se lo hizo en función de Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación para la Empresa Consorcio Tena, su objetivo es brindar un documento de apoyo en el desarrollo de los procesos comunicacionales dentro y fuera de su entorno. Esta investigación se respaldó en teóricos que se han preocupado por estudiar y analizar la comunicación en las organizaciones, así como el comportamiento de los individuos dentro de ellas.

Actualmente, la comunicación organizacional está posicionada en el mundo laboral, debido a que la acción comunicativa refuerza las relaciones interpersonales entre colegas y empresas de servicios y/o de comercio.

En el funcionamiento de cualquier organización la comunicación contribuye en el desarrollo de las actividades y a mejorar el clima laboral. Su influencia permite alcanzar los objetivos de la empresa.

Para su estudio se hizo un diagnóstico comunicacional entre los miembros de Consorcio Tena en el que se detectó las deficiencias que existían en el área de la comunicación. Con esta información se implementó un plan de comunicación que contribuyó en el desempeño laboral de quienes lo conforman.

ABSTRACT

This paper did according to Develop a Strategic Plan for Enterprise Communications Consortium Tena, its goal is to provide a support document on the development of communication processes in and out of their environment. This research was supported by theorists who have been concerned to study and analyze communication in organizations, and the behavior of individuals within them.

Currently, organizational communication is positioned in the workplace, because communicative action strengthens relationships between colleagues and service companies and / or trade.

In the operation of any organization communication contributes to the development of activities and improve the working environment. His influence to achieve the objectives of the company.

For their study was a communication diagnosis between members of Tena Consortium in which the deficiencies that existed in the area of communication was detected. With this information a communication plan that contributed to the work performance of those who comprise it was implemented.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se desarrolló un Plan Estratégico de Comunicación para la Empresa Consorcio Tena. Su finalidad, depurar procesos de comunicación interna y externa; al mismo tiempo, fortalecer las relaciones entre colaboradores, directivos y la comunidad.

Este trabajo está enfocado a mejorar los procesos de comunicación y crear vínculos que permitan la interacción entre los colaboradores, proveedores, clientes, instituciones gubernamentales, etc., con el fin de crear un ambiente armonioso; ya que al generarse una retroalimentación comunicativa, mejora el desempeño laboral.

La vida de una organización depende de la conexión que existe entre el talento humano, el tecnológico y, la responsabilidad de la empresa, al fomentar la confianza de los trabajadores y aumentar sus conocimientos por medio de la capacitación; las normas de conducta que se expresan en un sentido ético común que se apoya en la historia y tradiciones de la misma. Por ello todos sus colaboradores deben tener un estilo distintivo que los caracterice cuando se comunican con los clientes.

Para una buena comunicación debe existir cierta empatía entre emisor y receptor y poder medir el grado de alcance que tuvo el mensaje, bajo esta consideración no se puede dar por hecho la comprensión del mensaje sino esperar la reacción del oyente para verificar que la información fue entendida.

También es importante que los trabajadores se sientan valorados y que sus opiniones y sugerencias sean escuchada/os, de esta manera el personal se involucrará en lograr los objetivos de la empresa. Los jefes y directivos deben infundir confianza en sus colegas y hacerles sentir que son parte importante de la organización. El riesgo de una mala comunicación produce retrasos, baja productividad y desmotivación.

Generalmente cuando una empresa tiene problemas es por la falta de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, así como la poca interrelación que existe entre las personas. Esta falencia se encontró en Consorcio Tena.

A partir del diagnóstico se pudo detectar las falencias que existían en el área comunicativa, se descubrió que la información se generaba de forma dispersa y su flujo se obstruía en algún momento del recorrido. Con la información que fue proporcionada por los miembros de la empresa se pudo establecer canales y procesos de comunicación adecuados y conocer el ambiente laboral.

Para la elaboración del proyecto, se desarrollaron cuatro capítulos, el primer capítulo trabaja la parte teórica de la comunicación; qué son las organizaciones, su importancia, su cultura, su ambiente, su identidad, así como el papel que desempeñan los comunicadores dentro de estas dependencias.

En el segundo capítulo se habla de la estructura organizativa que tiene Consorcio Tena, historia, organigrama y su responsabilidad social. En el tercer capítulo se realiza un diagnóstico situacional; y se especifican también los objetivos del plan, la descripción de las estrategias y políticas comunicacionales.

CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. Las organizaciones

1.1.1. ¿Qué son las organizaciones?

Las Organizaciones están integradas por grupos de personas que tienen un fin en común, como el de dar un servicio o entregar un producto que satisfaga las necesidades de la comunidad. Su estructura se asemeja al sistema nervioso del cuerpo humano; ya que toda la entidad está interconectada entre los diferentes departamentos y sus colaboradores. El propósito de su actividad puede ser lucrativa o no dependiendo del objetivo que quieran alcanzar.

Según Fernández (2012)

Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unos de otros. Pensemos en una organización tribal o en una familia. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización (pág. 18)

En el mundo actual, existen una infinidad de organizaciones que se desarrollan en diferentes actividades para alcanzar ciertas metas y objetivos. Las organizaciones se clasifican por su finalidad y por su formalidad.

Las organizaciones que se catalogan por su finalidad son las que tienen fines de lucro cuyo objetivo es el de generar ganancias para sus propietarios o accionistas proporcionando bienes y servicios a sus clientes por medio de actividades comerciales, o la producción de un producto. Dentro de ellas están las clínicas, universidades, bancos, industrias, almacenes, etc. Con respecto a las organizaciones sin fines de lucro no pretenden obtener una ganancia por prestar servicios a la sociedad; las entidades

gubernamentales, ONGs, la policía, el ejército, escuelas, instituciones de educación superior, colegios, bomberos, institutos de investigación, etc., las integran.

Son dos los tipos de estructuras que se encuentran en las diversas organizaciones; la formal y la informal. La organización formal es aquella que está formalmente establecida y articulada por niveles de autoridad, designación de tareas y responsabilidades con el fin de cumplir con las funciones asignadas.

La organización formal es aquella que ha sido deliberadamente definida por la alta dirección al establecer cómo han de ser los puestos de trabajo, las unidades organizativas, las relaciones de autoridad y los mecanismos de coordinación. La estructura formal es la que aparece reflejada en el organigrama empresarial (Del Arco, 2013, pág. 89)

La organización formal se basa en una estructura definida y estable, y que se desarrolla bajo funciones diferenciadas a las que se las define como áreas de trabajo. Su finalidad es que todos sigan una misma línea mediante la interrelación coordinada de su personal para poder llegar a los objetivos deseados.

Las organizaciones informales son pequeñas estructuras en donde no existe nivel jerárquico, ni mandos intermedios, como tampoco aparecen en un organigrama. Nacen a partir de relaciones de amistad desarrollando patrones de conducta entre los miembros y creando vínculos sociales.

Cohen define las organizaciones informales como: “Grupos más pequeños cuyas metas y objetivos no están claramente definidos, y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos” (Murguía, 2006, pág. 22)

La organización informal surge de manera espontánea. Su comportamiento es independiente y sus objetivos son dispersos, sus encuentros son esporádicos y los realizan para reunir ideas acerca de algún problema o para pasar un rato agradable de distracción.

Por otro lado, no se puede dejar de hablar de las organizaciones sin mencionar a las instituciones, ya que a pesar de ser diferentes guardan cierta relación.

Las instituciones son el resultado evolutivo de su actuación y de su entorno, su objetivo es el de normalizar el comportamiento de los habitantes y de la sociedad así como de promover el orden social.

Las instituciones son las normas y reglas, formales e informales, que regulan el comportamiento de los individuos y organizaciones de una sociedad. Ejemplos de instituciones son las constituciones y leyes reglamentarias, los procedimientos legales para hacer cumplir, el sistema de contratos, las costumbres que definen pautas de comportamientos, etc. (Flores, M., Rello F., 2002, pág. 19)

La institución tiene una función pública frente a la sociedad, su papel es el de proteger a los ciudadanos por medio de normas y reglas. Entiéndase que es un sistema social organizado y que debe permitir la apertura hacia los diferentes requerimientos e inquietudes que tiene la colectividad, así como de su involucramiento para tomar alguna decisión que debe ser justa e igualitaria sin perjudicar a nadie. Su durabilidad dependerá si se adapta a los cambios sociales y a las circunstancias del tiempo y el lugar.

La noción de institución da cuenta de la historia y de los valores funcionales que estructuran el poder social y su distribución. Por detrás de una organización que se genera en pos de objetivos está la institución que le da continuidad, cohesión y regulación y que produce un imaginario y una vida fantasmática que encuadra el funcionamiento psíquico de los sujetos dentro de ella. Por ello la institución es necesaria por detrás de la organización y su racionalidad instrumental (Universidad de Sevilla, 2004, pág. 91)

Instituciones y organizaciones surgen y coexisten en la sociedad gracias a participación de los hombres. Las organizaciones aprovechan las oportunidades que le ofrecen dentro y fuera del marco institucional, es decir, facilitan el intercambio entre las organizaciones y los individuos mediante mecanismos de apoyo hacia la productividad, su desarrollo, etc.

Las instituciones constituyen el plano simbólico de las organizaciones; son conjunto de reglas, escritas o informales, que gobiernan las relaciones entre los ocupantes de roles en organizaciones sociales como la familia, la escuela y demás áreas institucionalmente estructuradas de la vida organizacional: la política, la economía, la religión, las comunicaciones, y la información, y el ocio (Portes, 2009, pág. 29)

1.2. Importancia de las organizaciones

La organización es un sistema técnico integrado por individuos que cooperan de forma eficaz para lograr un fin específico. En base a una estructura ordenada, con niveles, diseñada de manera clara, estableciendo parámetros para cada puesto y aprovechando los recursos físicos, económicos y humanos; con todos estos elementos la organización estará encaminada para llegar a su objetivo.

Todas las actividades que se desarrollan en las organizaciones se llevan a cabo, implícita o explícitamente, por medio de diferentes personas que, de forma habitual, han de coordinar sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar las metas que en cada momento se hayan propuesto (Rodríguez, 2004, pág. 169)

La organización fue creada para tener continuidad y debe adaptarse a los cambios constantes del mercado principalmente en el área de la tecnología. Al ser una estructura ordenada compuesta por dos o más personas en donde cada uno de ellos cumple una función, con el fin de mejorar los métodos y evitar o eliminar actividades ineficientes; así como la de facilitar el desarrollo de sus actividades para lograr la meta deseada.

El éxito o fracaso de las organizaciones dependen no sólo de los individuos concretos que trabajan en ella, sino también de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre ellos; es decir, de las relaciones existentes en el grupo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización (Rodríguez, 2004, pág. 169)

Los logros en la organización se ven reflejados todos los días en las relaciones. No es un trabajo de un solo día sino que requiere constancia, dedicación y tiempo, el crédito no es solo de una persona sino del grupo de personas que están involucradas en el proyecto, las mismas que realizan diversas labores.

Pero, por otra parte el comportamiento humano y sus actuaciones están medidos por la ética, principalmente en la labor que desempeñan en las organizaciones e instituciones. Los trabajadores deben esforzarse por realizar su trabajo y de responder por sus actos e incluso ser responsables ante los demás. La ética es importante tanto en la vida personal como en la profesional, ya que sin ella podría destruir la confianza y las relaciones.

Los beneficios económicos o de servicios que obtengan las diversas organizaciones deben estar acompañados por una serie de características donde la ejecución de su trabajo se lo realice bajo normas éticas que interactúen para un bien común, adoptando una aptitud responsable ante la comunidad.

1.2.1. Tipos de organizaciones e instituciones

A las organizaciones se las puede clasificar por su tipo de economía, tamaño o aspecto jurídico; pero en este caso para su análisis será desde el punto de vista de sus funciones.

Para los autores Peter Blau y William Scott, consideran que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles si quieren sobrevivir. En su análisis de las organizaciones, utilizan como base principal de su tipología, el siguiente criterio: ¿Quién se beneficia de la existencia de la organización? a) De beneficio mutuo, b) Firmas comerciales, c) De servicios, d) De bienestar común (Murguía, Ocegueda, 2006, págs. 15 y 16)

En relación a las instituciones se las clasifica como: públicas y privadas.

Las instituciones públicas son todas las que dependen del gobierno. Las privadas son las que no dependen del gobierno sino de cualquier ciudadano o grupo de ciudadanos. Públicas o privadas, todas las

instituciones implican relación entre los individuos de una sociedad”
(Aspe, 2002, pág. 168)

Como entes sociales las instituciones, empresas y organizaciones precisan del contacto directo con el público, bajo condiciones económicas, sociales y legales que se determinan en el contexto de un país.

En el caso de las instituciones públicas del Ecuador se podrían encontrar entre otras: las Comisarías de la Mujer y de la Familia, Defensoría del Pueblo, IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, distintos Ministerios, Tribunal Supremo Electoral, Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, Policía Nacional, INNFA-Instituto Nacional de la Niñez y de la Familia, Aduana del Ecuador, etc. las mismas que trabajan por el bienestar de la ciudadanía como cuerpos jurídicos, políticos, normativos, educativos y culturales que llevan a un propósito social.

Además, las empresas privadas dinamizan la economía y son generadoras de trabajo como: telefonía celular, bancos, seguridad privada, clínicas, compañías de seguros, restaurantes, confección de artículos de cuero o tejidos, agencias de viajes, etc. Estas organizaciones deben trabajar en conjunto con las instituciones del estado para impulsar nuevos proyectos e invertir en el desarrollo de la empresa.

Entre las organizaciones nacionales sin fines de lucro y mixtas están: la Federación de Estudiantes Politécnicos del Ecuador, Federación de Estudiantes del Ecuador, Trabajadores del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Federación Médica Ecuatoriana, Organizaciones Políticas, CONAIE-Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador, etc., que trabajan por salvaguardar los intereses de la comunidad protegiendo la soberanía social, productiva, alimentaria, económica y política con respecto a ciertas decisiones que pretende tomar el gobierno de turno, y que podrían afectar el Buen Vivir.

Por último estarían las organizaciones internacionales como: ONU-Organización de Naciones Unidas, OEA-Organización de Estados Americanos, CEPAL-Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe, UNICEF-Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia en Ecuador, UNESCO-Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, ALBA-Alternativa Bolivariana para los Pueblos de

nuestra América, etc., que se desarrollan mediante acuerdos especiales entre los diferentes países, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y que buscan fortalecer las relaciones intergubernamentales por medio del intercambio comercial y económico, así como también impulsar planes o proyectos que favorezcan los intereses ecuatorianos.

1.2.2. El organigrama

El Organigrama representa la distribución de las posiciones entre autoridad y subordinados en el seno de una empresa, en una institución o de cualquier entidad. “La palabra organigrama proviene del prefijo organi, que implica organización, y grama que significa gráfico. Quiere decir gráfico de organizaciones” (Hernández, 2007, pág. 87) Su papel es de informar de cómo está conformada la estructura organizativa.

En una organización, para designar a su personal en determinadas áreas de trabajo así como establecer sus responsabilidades, se necesita de un organigrama. Porque en su bosquejo se detallan los niveles jerárquicos, al vincularse un nuevo integrante le guía en qué posición se encuentra y quién es su jefe inmediato, al que debe reportarse.

El mismo es una herramienta que orienta a sus empleados de cómo está conformada la empresa a nivel estructural, indicando sus aspectos importantes como las relaciones superiores-subordinadas, de comunicación e interrelación entre los diferentes departamentos.

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización (Hernández, 2007, p. 87)

Su función es la de visualizar de forma gráfica las operaciones (administrativas, técnicas) que se interconectan para el funcionamiento de la empresa; asimismo la de proporcionar información a su público interno como externo. En ella también permite

identificar duplicidad de departamentos, áreas que no están vinculadas, el posicionamiento de cada área laboral, la cadena de mando, etc.

El organigrama permite asegurar que cada persona realice determinada actividad, ya que, al aumentar personal se podría repetir ciertas tareas, su objetivo es medir el nivel de eficiencia a medida que la empresa va creciendo. Sería recomendable revisarlo cada cierto tiempo y verificar su funcionamiento.

1.2.3. Foda

Esta herramienta detecta factores que favorecen o que obstaculizan a la empresa, aspectos sobre los cuales podríamos examinar y evaluar qué acciones se deben tomar para llegar al éxito.

El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización (Díaz, 2005, 9. 105)

El FODA es una matriz que mide la situación del entorno y es de gran utilidad porque permite conocer la realidad de la empresa y a partir de este punto poder desarrollar su capacidad y tratar de buscar mecanismos que descarten sus desventajas.

1.3. La cultura organizacional

La cultura organizacional se manifiesta en las personas a través de un conjunto de signos, símbolos, valores, creencias que van formando parte de su vida laboral.

Una vez que la cultura organizacional está asentada existen fuerzas dentro de la organización que actúan para mantenerla. Tres son las fuerzas que actúan en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección de la

organización, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización de la organización (Fernández, Sánchez, 1997 pág. 250).

Toda entidad tiene una historia y con el paso del tiempo va creando ideologías, que se van acentuando en el contexto social, cultural y emocional de los individuos.

Por su naturaleza el ser humano es un ser moldeable y que puede fácilmente adaptarse a cualquier sistema de comunicación para poder ser parte integral de las relaciones sociales y de la fuerza productiva de la empresa. La cultura organizacional busca la homogeneidad entre sus miembros (obreros, directivos, jefes, etc.) y que sus operaciones funcionen de forma heterogénea en relación a las perspectivas de la entidad.

Comprender la cultura organizacional es darle un sentido a las acciones de las personas como: la forma en que resuelven los problemas, actividades sociales (nuevo integrante, celebraciones varias, almuerzos de trabajo, etc.), como se organizan, su estructura y el comportamiento, todos ellos constituyen un sistema cultural.

Una organización es mucho más que sus políticas, sus objetivos y sus sistemas. Es algo que se percibe tan pronto como uno entra en contacto con ella. Al principio, se observan los aspectos más superficiales: la distribución física de las instalaciones, el trato, el modo de trabajar, el ambiente, etc. Posteriormente, se destacan los principios que guían su conducta, sus valores, la importancia que dan a ciertas cosas (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 44)

Es por ello que el personal debe conocer los valores y creencias para poder alcanzarlos, de otra forma se sentirían desorientados al no contar con las herramientas necesarias como instructivos que les ayuden a tener claro qué hacer y a dónde se dirige la empresa, también es importante la comunicación entre los miembros de la organización, la forma en que interaccionan entre ellos, sus modismos tienen mucho que ver con el país de origen, el nivel educativo, la localización de las instalaciones y otros, a pesar de estas variables la institución maneja un lenguaje propio.

No existe una organización sin una cultura, porque en la actualidad el concepto de cultura de empresa y su impacto en la vida organizativa sigue siendo fundamental, hasta el punto que muchas de las grandes empresas y corporaciones están proyectando hacia fuera (marketing, publicidad corporativa) sus conceptos de cultura organizacional, no solamente para ayudar a procesos de gestión de personas (reclutamiento, selección, captación de talentos), también en la relación con el mercado/clientes y la sociedad (Berbel, 2007, pág. 60) la misma que le da una identidad única entre sus competidores.

1.3.1. Misión y visión

La misión es darle un sentido a la existencia de la empresa y nos sirve para conocer el propósito o el rol que desempeña la misma. Las personas que laboran en la entidad deben saber la misión de la misma para poder alcanzar los objetivos y las estrategias corporativas, su existencia depende al definir: quiénes somos-identidad, qué buscamos-propósitos, para quienes trabajamos-clientes, estos elementos son indispensables en la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias comunicacionales. “El real valor de la misión estará en comprender que si la cumplimos estaremos alcanzando el objetivo que nos valida socialmente como organización” (Ballvé, Debeljuh, 2006, pág. 25) Básicamente es la interrelación entre la organización y los actores de su entorno, es decir dentro y fuera de la empresa.

“La visión parte de una idea a la que daremos forma y enriqueceremos con los valores que hacen únicos a nuestra empresa o proyectos” (Yates, 2008, pág. 2); es decir que es lo que se espera del futuro de la empresa a mediano y a largo plazo, a partir de su condición actual se desea obtener reconocimiento, crecer, saber hacia dónde ir y cómo adaptarse a los cambios del mercado; la implementación de nuevas tecnologías y competencias buscando la satisfacción a las necesidades de sus clientes. Su visualización debe ser real y alcanzable, para llegar a las metas y a lo que se persigue se necesita del involucramiento de todo el personal.

Campbell y Yeung hacen también una diferencia entre los términos visión y misión, al declarar que la visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro, que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente (Fred, 2003, pág. 61)

Toda empresa debe tener una misión y visión, porque ayudan a determinar la posición en la que se encuentra la organización con respecto a su futuro y su presente en el contexto empresarial. Estos dos elementos son esenciales para generar planes estratégicos, de comunicación, de procesos, etc. Los pilares en la empresa figuran en la misión y visión, los mismos que son fuente de inspiración para todo su personal. Hay que advertir que no se pueden hacer modificaciones en la visión y misión de una empresa porque rompería con los lineamientos establecidos que servían de guía para llegar a la meta, dando una imagen variable e inconsistente en sus objetivos.

1.3.2. Filosofía

La filosofía es el conjunto de valores que predominan en la empresa y que se reflejan en el comportamiento que tienen los accionistas, directivos y empleados de la institución con respecto a su entorno. Esencialmente la filosofía está compuesta por políticas que imparten formas de pensar, actuar y de reaccionar frente a diversas situaciones positivas o negativas que se presentan en la organización.

La filosofía, según su definición nominal o etimológica quiere decir: amor a la sabiduría, lo cual procede de dos términos griegos: philós, amigo o amante y sophía, saber o sabiduría (Ibargüengoitia, 2005, pág. 10)

La filosofía empresarial privada o pública reúne un conjunto de elementos que van desde creencias, su cultura, la misión, la visión, políticas y lineamientos, el comportamiento de los individuos, compromisos de responsabilidad social y que deberán ser congruentes con las acciones que se realicen, es decir que “establece las *reglas de conducta* por las que debe regirse la organización” (Sainz, 2012, pág. 141) Todas ellas son la esencia de la compañía, las mismas que le permitirían su identificación, entre otras.

1.3.3. Valores, creencias

Los valores son elementos éticos y de juicio que tienen los individuos con respecto a lo que es correcto y que se manifiesta en situaciones reales mediante sus actitudes como: puntualidad, honestidad, respeto, solidaridad, perseverancia, etc., son los principios fundamentales por los cuales vivimos. “Los valores son ideas o creencias fuertemente arraigadas, a partir de experiencias significativas, relacionadas con el bien hacer” (Cardona, 2000, pág. 43), es por ello que deben estar relacionados con la identidad de la empresa, convirtiéndose así en un cimiento de la organización y ayudando a lograr y fortalecer estrategias comunicacionales.

Carlos Aimar refiriéndose a las organizaciones dice: que las creencias son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que son base para sus actuaciones. Mientras que los valores son cualidades que en la práctica, las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos (Ocaña, 2006, pág. 134)

Las creencias son pensamientos que se van elaborando a lo largo del aprendizaje. El aspecto humano es el que le da forma con sus normas y valores a la cultura organizacional exteriorizándose a través de la imagen corporativa. Cada organización es singular y posee su propia historia y filosofía. “La cultura es así un factor cohesionador e integrador de comportamientos. Las visiones, símbolos, principios y valores compartidos le dan a la cultura una función armonizadora” (Vidal, 2004, pág. 115).

Al llegar a una organización con valores y creencias ya definidos; el comportamiento que tienen sus integrantes influye de cierta forma al decidir si actúan de una manera o de otra en relación al valor de importancia que tiene para ellos ser miembros de una institución.

El comportamiento debe estar alineado con los objetivos de la organización dándole un sentido de existencia común con todas las personas que la integran. Al interiorizar y exteriorizar las creencias y valores se transmite a sus miembros el cómo pensar, actuar y vivir.

1.3.4. Responsabilidad Social

La responsabilidad social se refiere a las actividades operacionales que realiza la empresa sin que perjudique al personal, a la población, ni tampoco a la naturaleza, basados en principios éticos y que sus labores se encuentren dentro de la ley.

La responsabilidad social de la empresa es el compromiso que ésta tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que tomamos para lograr los objetivos y metas propias de nuestras organizaciones (Martínez, 2005, p.31)

Su finalidad es fortalecer las relaciones interpersonales, contribuir a la sociedad de una manera justa. La responsabilidad social le da un valor agregado al negocio ya que trasciende de forma favorable hacia los clientes al percibir que la empresa vela por los proyectos sociales y se preocupa por el medio ambiente. Como consecuencia atrae consumidores, crece la productividad y a su vez genera ganancias para la organización.

1.4. El ambiente organizacional

También se lo conoce como clima organizacional y es la atmósfera que rodea a la empresa, en dónde se desenvuelve el individuo para desarrollar sus actividades laborales. A la vez el ambiente laboral se ve en el comportamiento, en el trato que tiene el jefe con sus subordinados, la relación que existe entre compañeros/as, clientes, proveedores, etc., no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que se percibe el ambiente organizacional.

Para que exista un ambiente organizacional óptimo los trabajadores deben sentirse cómodos en el lugar de trabajo, y los directivos de la empresa deben preocuparse de dar las condiciones necesarias que faciliten el trabajo como: proveer de equipos y herramientas, brindar medidas de seguridad, establecer responsabilidades y estimular la creatividad.

El empleado necesita un entorno agradable, para desempeñarse de mejor manera, crecer como persona y como profesional, manteniendo así una sana convivencia; si la organización tiene un clima laboral tenso no rendirá de forma eficaz y se sentirá desmotivado.

El clima organizacional son las percepciones, impresiones o imágenes que de la realidad organizacional tienen los propios trabajadores y que influyen sobre la conducta individual y grupal. (Cornachione, 2006, pág. 126)

Las percepciones que tengan los trabajadores se verán influenciadas por el ambiente laboral en que se desenvuelve el individuo, manifestándose en la aptitud y actitud que tengan frente a situaciones que se presenten en su entorno.

Cada organización es distinta y tratará de conservar a su personal; es por ello que mantendrán a los individuos que logren adaptarse a la empresa y viceversa, los cuales serán influenciados por actitudes, políticas, ambiente físico, relaciones interpersonales, remuneración y reglamentos internos que motiven y satisfagan las expectativas de los mismos, así como también de la entidad, fomentando la productividad y fortaleciendo el nivel de servicio.

1.5. Identidad corporativa

La identidad se asemeja a identificación, manifestándose de manera visual y física. Esta identidad se la asocia a la empresa, por medio de diferentes signos identificadores que la hacen distinguirse del resto; es decir su simbología. También guarda relación a los discursos que quiere transmitir, los mismos que deben ser consensuados a todo el personal, quienes tendrán contacto directo con los diversos públicos y, así ser reconocida entre las diferentes compañías.

La identidad corporativa es el conjunto de valores o atributos que posee la empresa y que son su razón de ser. La identidad debe ser coherente con el producto o servicio que se quiera comunicar, aquí están involucrados algunos elementos que ayudan a la

formación como al fortalecimiento de la marca, desde lo más simple como el logo, eslogan, sitio web, hasta lo más complejo como sus actuaciones.

El término identidad corporativa con más profundidad, se observa que es el ser de la empresa, su esencia. Al igual que cuando se estudia un ser humano, éste tiene una serie de atributos y genes que la hacen diferente, ocurre lo mismo con las empresas. Las empresas no tienen genes, pero sí tienen una serie de atributos identificadores y diferenciadores (Pintado & Sánchez, 2013, págs. 20 y 21)

La difusión de la identidad viene de diversas fuentes desde sus mensajes transmitidos o por su conducta, esta información al ser procesada por los individuos, va generando características que la identifican dentro del mercado.

La identidad corporativa permite integrar y controlar el flujo de información, enfocar los esfuerzos hacia una misma dirección, implantar estrategias comunicacionales, abrir nuevos mercados, su discurso eleva la moral y fortalece los valores de los empleados.

1.6. La comunicación organizacional

Por medio de la comunicación organizacional se produce información, la misma que debe ser interpretada por la organización y por los diversos públicos con los que tiene contacto. Se debe poner en práctica en sistemas tan complejos como son las organizaciones e instituciones, en donde se conforman procesos comunicacionales que contribuyen a mejorar la interrelación entre los individuos.

La mayor preocupación en la comunicación organizacional es encontrar que el flujo de comunicación sea dinámico y adecuado para la empresa. Es por esa razón que juega un papel fundamental para alcanzar las metas que tiene la entidad.

La comunicación debe estar dirigida hacia todas direcciones y a diferentes públicos; bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional abarca prácticas internas y externas así como el proceso de comunicación que debe funcionar de forma eficiente entre los integrantes de la organización.

La comunicación ha evolucionado rápidamente a través de los años.

Su incursión en el mundo empresarial empieza a principios del siglo XX, en América se ha denominado Comunicación Organizacional a la comunicación empresarial e institucional. Jablin F. (1982) en Fernando Martín (1999:31) la define como: el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados (Carretón, 2007, pág. 31)

De este modo muchos teóricos se han preocupado por estudiar y experimentar la manera en que influye la comunicación organizacional en las organizaciones sus empleados y en la producción. Según Fernández (1999)

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (pág. 31)

La comunicación organizacional es una parte esencial dentro de la empresa, porque sin ella los integrantes de la empresa no podrían cruzar información de un departamento a otro. Todos guardan interrelación, es imposible que funcione independientemente un trabajador de otro; ya que como miembros del mismo establecimiento siguen un mismo objetivo o meta.

La meta es un reto que requiere constancia y trabajo duro de todo el personal; también se necesita que sus miembros se encuentren comprometidos y reconocidos. El beneficio no solo es para la empresa sino para todos los que están involucrados dentro y fuera de ella.

Hay más probabilidades cuando los grupos de trabajo poseen cohesión, es decir afinidad entre los colaboradores, trabajan de manera conjunta porque tienen libertad para compartir opiniones.

Diferenciar entre grupo y equipo de trabajo es esencial para comprender las distintas formas de trabajar de manera colectiva.

Para conformar un equipo de trabajo se necesita de un conjunto de elementos como: "... procesos, normas, procedimientos y estímulos que utilizará el equipo para trabajar como una *unidad* operativa y no como un conjunto poco coherente de individuos" (MAPCAL, 1998, pág. 4). Básicamente los miembros de la entidad trabajan en conjunto, comparten responsabilidades, interactúan entre sus miembros de forma coordinada; de este modo reforzará su estructura, procesos y herramientas y contribuiría a mejorar la comunicación y el seguimiento del trabajo.

Los grupos de trabajo en cambio "no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar en labores colectivas que requieren esfuerzos conjuntos; así, su desempeño no es sino la suma de la contribución de cada miembro" (Robbins, 1998, pág. 121), por lo que existe una relación cerrada entre sus miembros, responden a su trabajo de forma individual, objetivos dispersos. En el aspecto comunicacional, pueden ser eficientes, siempre y cuando exista una buena interrelación con las diferentes áreas de trabajo. A continuación muestras prácticas de cada uno de ellos.

El grupo de trabajo realiza una labor similar, tienen un mismo jefe, comparten un mismo espacio y trabajan de forma individual. Por ejemplo el servicio técnico de telefonía, sus miembros realizan la misma actividad, tienen un jefe en común (jefe de mantenimiento), pero cada uno responde por su trabajo (su trabajo no depende de su compañero). Partiendo de este punto, si el asistente técnico concurre a solucionar algún problema, responde de diferente manera en sitios diferentes como: uno podrá realizarlo de forma inmediata mientras que el otro individuo se demorará en el proceso o no dará una solución al inconveniente. A nivel comunicacional el grupo de trabajo puede tener los conocimientos, sin embargo tienen una manera particular de funcionar, son autónomos y no se complementan con el resto. Su participación es disfuncional, tienen

una actitud negativa, falta de cooperación, las decisiones que se toman se realizan de forma apresurada, no llegan a acuerdos.

En cambio, el equipo de trabajo realiza actividades diferentes, no existen niveles jerárquicos, son elegidos por sus conocimientos y cooperan para un fin en común. Por ejemplo una constructora conformó un equipo de trabajo para la presentación a una licitación; conformado por el personal técnico de ingeniería, gerente, un especialista calculista, secretaria, contadora, mensajero. Todos trabajando de forma coordinada a un mismo nivel enfocados hacia un mismo objetivo. A nivel comunicacional el equipo de trabajo necesita de un acercamiento hacia los empleados y explicarles que se requiere de cada uno de ellos para poder cumplir con las expectativas del cliente. Es gratificante realizar actividades con un equipo de trabajo porque todos buscan desempeñarse de la mejor manera dentro de sus capacidades, se dispone de más información y se pueden reunir diferentes puntos de vista para tomar una sola decisión.

1.7. La comunicación en las organizaciones

Las organizaciones están integradas por grupos humanos que se interrelacionan por medio de la comunicación. Las personas al ser individuos sociales buscan medios o mecanismos para poder dialogar e interactuar con el resto, su efectividad depende si se lo realiza de forma clara para poder llegar a un entendimiento con el otro, en función de su lenguaje verbal o no verbal. La comunicación es esencial para el ser humano porque sin ella no podría coexistir, ni satisfacer sus necesidades, y peor aún, no podrían llegar a un entendimiento entre los individuos creando de esta manera un distanciamiento y deteriorando así su relación.

La comunicación es una herramienta que se la utiliza en nuestra cotidianidad y más aún en el ambiente laboral. En ese sentido, las empresas deben tener cuidado con las acciones que tienen los jefes o propietarios hacia el personal de la organización y su entorno; ya que podría afectar de buena y de mala manera las opiniones que se tengan de la misma.

De una adecuada comunicación se derivan activos, como una buena imagen y reputación, que, aunque intangibles, tienen un enorme valor

estratégico. De hecho, la comunicación ayuda a las empresas y organizaciones a mostrar lo que son y lo que pretenden, y contribuye a construir tanto la imagen de la marca corporativa como la de los productos de la firma. Con ello se facilita su aceptación y se favorece la adopción de actitudes y comportamientos favorables hacia la empresa y sus productos (Rodríguez, 2007, pág. 21)

La comunicación cumple un rol social entre las entidades ya que la calificación que se le dé depende mucho de sus acciones, por lo que influenciará de cierta forma en la percepción del público en general.

La comunicación en las organizaciones es de gran importancia, ya que establece un ambiente laboral armonioso favoreciendo las relaciones entre los individuos y los grupos distintos. Por esta razón es importante la actitud y la aptitud que tengan los miembros de una organización cuando se interrelacionan con otros públicos, porque toda acción tiene una reacción y en este punto hay que tener mucho cuidado porque se espera una imagen positiva de la organización.

Las organizaciones son sistemas complejos en donde existen diferentes personas y unidades de trabajo. Para que funcionen los planes y actividades de la empresa, se requiere de la incorporación de técnicas de comunicación interna y corporativa. En el ámbito laboral la comunicación fluye de diferentes maneras que puede ser de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y de forma transversal, cada una de ellas se lleva a cabo de forma positiva para algunas organizaciones y para otras de forma negativa, ya eso depende de su estructura organizativa.

La comunicación descendente se centra fundamentalmente en la información sobre el entorno en el que se desenvuelve la organización, sobre la propia empresa, sobre los centros de trabajo específicos, sobre cada puesto de trabajo y, por último, sobre cada empleado. Por otra parte, la comunicación ascendente se producirá, bien por procedimientos institucionalizados como entrevistas o encuestas, o de manera espontánea en encuentros casuales, dependiendo fundamentalmente de la capacidad y

predisposición a la escucha por parte de mandos intermedios y superiores (Van-der, 2005, pág. 191)

Comunicación horizontal o lateral: es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff. El objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización. (Díez, 2006, pág.15)

En las empresas tradicionales de hoy en día el flujo comunicativo suele ser descendente y su desventaja es que va de un nivel jerárquico a un inferior, es centralizada y autoritaria, su fin es la productividad y descuida la motivación y la satisfacción de los trabajadores, su comunicación es imprecisa y pueden surgir contradicciones en sus órdenes. A diferencia de la comunicación ascendente que va de abajo hacia arriba su información llega tarde, porque queda estancada por el manejo de los mandos medios debido al distanciamiento con los directivos y de la protección de posibles críticas. Los mensajes sufren distorsión debido a que se comunica a sus superiores mensajes favorables y los problemas se silencian.

La comunicación ascendente es más difícil y complicada que la descendente. Es más fácil que un directivo se acerque en los pasillos para hablar con un empleado que a la inversa. Por tanto la comunicación ascendente la tienen que impulsar los directivos y no al contrario”. (Bager, 2011, pág. 267)

En cambio la comunicación horizontal fortalece el trabajo en equipo y se da entre el mismo nivel jerárquico, sirven para agilizar la estructura organizativa y la información se obtiene por medio de reuniones, informes, correos electrónicos, teléfono, etc.

El proceso comunicativo al ser dinámico y continuo busca la retroalimentación o feedback, es el paso del proceso de comunicación, la respuesta del receptor, que asume el papel de emisor dando lugar a todo el proceso nuevamente. Si esta retroalimentación no tuviera lugar, la comunicación no existiría, ya que no habría un proceso de “ida y vuelta”,

no habría interacción bilateral, solo transmisión de información a nivel unilateral (Díez, 2006, pág. 10)

Al lograr un entendimiento en la comunicación entre los individuos se pueden realizar diferentes actividades de forma eficiente. Así el feedback en el ámbito laboral contribuye en el desempeño de una tarea o una gestión realizada para quienes la practican, están abiertos al aprendizaje y están dispuestos a la escucha activa.

El modelo ideal de comunicación que debe existir en una organización es el proceso horizontal o bidireccional porque la información fluye de forma libre y constante. A continuación el esquema del proceso bidireccional de la comunicación según Schramm.

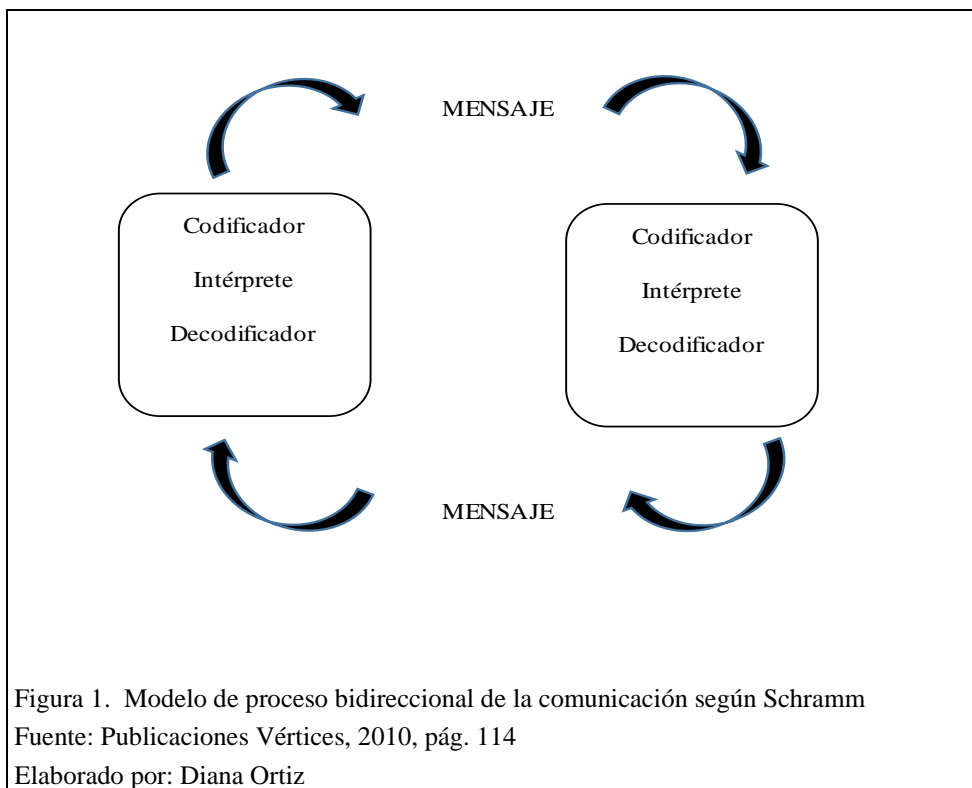


Figura 1. Modelo de proceso bidireccional de la comunicación según Schramm

Fuente: Publicaciones Vértices, 2010, pág. 114

Elaborado por: Diana Ortiz

Este modelo se enfoca en los actores que participan en la comunicación, mas no en el canal que se maneja, en el mismo debe existir una permanente conexión entre los individuos mediante la utilización de diversos métodos de expresión como los gestos y el desarrollo del lenguaje de forma verbal o escrita.

La comunicación no es un proceso lineal porque se necesita recoger la reacción del receptor mediante el lenguaje verbal o no verbal para así evaluar si el mensaje fue comprendido a través de su reacción. Cuando se da un mensaje no se puede dar por hecho que fue interpretado hasta no ver los resultados. Por ello “con el modelo circular se pone énfasis en que toda acción comunicativa y el modo de efectuarla producen un efecto en el receptor, quien llegará a reaccionar de alguna forma provocando, a la vez, una interacción comunicativa” (Fonseca, 2005, p. 7) En el proceso comunicativo se enfoca en la información que va de ida de vuelta, apoyado en el feedback se busca atraer la atención del otro, esta acción se la realiza dentro de una interacción social en escenarios organizacionales. En el intercambio de información debe ser recíproco entre fuente y receptor en donde se comparta puntos de vista diferentes, esto nos lleva a un ciclo giratorio que fluye constantemente con la participación de todos los involucrados.

1.8. El papel del comunicador en las organizaciones

Las organizaciones hoy en día están abiertas a la posibilidad de recibir como asesor o admitir en su nómina a un comunicador organizacional que sea capaz de generar canales y estrategias de comunicación que permitan llegar a los objetivos de cada empresa.

La inserción de la comunicación dentro de las empresas se ha planteado, incorporando en el organigrama un puesto que no existía antes: del comunicador organizacional, quien busca la integración interna de los flujos de información, a través de procesos comunicativos que mejoren el trabajo.

El comunicador debe situarse en el centro de la estructura organizacional porque debe conocer todo el movimiento comunicacional, su trabajo es el de verificar que los procesos comunicacionales sean los apropiados para el desempeño de cualquier área de trabajo, sin embargo se necesita de la colaboración de todos para que funcione.

El profesional es un colaborador y un facilitador en el proceso organizacional, así como un mediador entre la organización y la sociedad. Por tanto, el comunicador es responsable de definir los parámetros internos y externos comunicacionales, los mismos que deben ser coherentes con el clima y la cultura organizacional, manteniendo entre ellos un equilibrio.

En el mundo empresarial e institucional el comunicador se puede desenvolver en diferentes áreas.

Su participación como comunicador en las organizaciones es la de brindar un servicio, actuando como vigía en los procesos comunicacionales y verificando que todo se conecte de forma adecuada. Además de conocer las técnicas de comunicación debe manejar una buena redacción, sin usar palabras complicadas, así como también dar oídos, interesarse por el resto, saber preguntar; son aspectos importantes que debe reunir un profesional en el ejercicio de su carrera en cualquier institución donde trabaje.

1.8.1. Perfil del comunicador

El comunicador es parte elemental en el área administrativa en cualquier tipo de organización porque su trabajo se enfoca en conocer las necesidades que existen en las relaciones interpersonales a nivel interno y externo. Como estrategia en comunicación promueve la filosofía organizacional al producir contenidos educativos e informativos de la institución, de este modo exterioriza una imagen positiva hacia la comunidad en general.

Su perfil es de un profesional creativo, capacitado, asertivo y proactivo, quien facilitaría la comunicación bidireccional, al lograr conectar de forma adecuada entre toda la estructura empresarial, su aporte reforzaría los procesos comunicacionales favoreciendo de esta manera la integración del personal. Para desarrollar su trabajo necesita realizar una investigación previa o un diagnóstico comunicativo, en donde saldría a la luz sus fortalezas y debilidades. Al recolectar esta información se podría crear mecanismos eficaces de comunicación en donde exista retroalimentación y que fluya la información evitando la disfuncionalidad.

La disfuncionalidad de una empresa se presenta cuando no tiene una identidad, no poseen políticas ni normas internas, su comportamiento corporativo es individualista. Es ahí cuando interviene un comunicador para crear los pilares que soporten el proceso comunicativo, los cuales contribuiría a optimizar el desempeño de la organización.

Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador se encuentran las siguientes: a) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación, b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación, c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización, d) Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como de distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura de la organización, e) Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación (Rebeil, 1998, págs.. 42-44)

El profesional debe diseñar, planificar y gestionar todo lo que comprende la comunicación. También debe conocer estrategias y políticas de comunicación, analizar procesos de trabajo, preparar manuales de procedimientos, crear buenas relaciones, difundir información organizacional, conocimiento de soportes digitales, etc., y requiere de una cierta empatía para poder realizar estas actividades por el bienestar de la empresa y de su entorno.

El comunicador es un canalizador de las acciones dentro de las organizaciones y por ello debe conocer de leyes y políticas que rigen en la actividad profesional dentro del contexto institucional y gubernamental. Deben ser personas honestas, que sepan salvaguardar información confidencial, y que se abstengan de realizar actividades que vayan contra la ética. Debe tener presente la importancia de la comunicación en la vida, respetar los principios éticos y las ideas de los demás, saber escuchar y manejar un lenguaje claro y sencillo.

1.8.2. Funciones y responsabilidades

El comunicador es un mediador y un facilitador entre la organización y la comunidad. Se encarga de analizar las situaciones internas o externas que podrían afectar a la empresa; así como también de crear mecanismos para que fluya la información de forma eficaz y constante. Por consiguiente debe conocer a fondo a la institución partiendo

desde sus fortalezas y amenazas, el entorno empresarial, su competencia y su público, sin toda esta información no podría armar la estrategia comunicacional a largo plazo.

Además, es responsable de la imagen que proyecta la entidad al cual él representa, facilitando de esta forma la interacción entre la organización, sus miembros y el medio que le rodea; a través de instrumentos de comunicación fluiría la información entre todos. Asimismo debe conocer de las políticas gubernamentales en el que se desenvuelve la empresa, ya que con su ayuda contribuiría con nuevas herramientas de comunicación en el que tiene que competir entre varias empresas.

Si existe un manejo adecuado de la comunicación interna, el personal podrá laborar de forma eficiente y se sentirá bien si se encuentra en un ambiente cómodo que pueda desempeñarse adecuadamente. El profesional debe tener predisposición para trabajar con diversos equipos y así obtener un buen rendimiento empresarial. Su trabajo es el de brindar apoyo al desarrollar y poner en funcionamiento estrategias comunicacionales, las cuales beneficiarían a la productividad de la institución. A continuación cuadro explicativo de las funciones que debe cumplir un comunicador. Zacharis y Coleman (1978:26), en su libro Comunicación Oral. Un enfoque racional, señalan cinco funciones que tiene el comunicador cuando debe comunicar: 1. lingüística, 2. simbólica, 3. organizativa, 4. social y 5. cultural.

Tabla 1.
Funciones del comunicador

EN RELACIÓN A:	FUNCIÓN
Lingüística	Está ligada específicamente al estilo del lenguaje usado en el mensaje. Tal función la utiliza el comunicador desde que genera ideas, las ordena con base en su contenido y elige el tratamiento y el nivel adecuados para los receptores. Es muy variable, ya que un mensaje puede construirse con diversos estilos de lenguaje: formal, informal, especializado, popular, culto, etcétera, según el deseo del comunicador y la situación en la que se comunica.
Simbólica	Se utiliza para representar hechos, objetos o sentimientos por medio de símbolos, señales o signos. En la comunicación que se genera se usan varios códigos o lenguajes, con cargas emocionales positivas o negativas en los mensajes, que pueden provocar efectos constructivos o destructivos en los participantes en el proceso comunicativo, según la significación que den a los símbolos utilizados.
Organizativa	A través de la comunicación se ordena el conjunto de individuos por puestos, estratos y jerarquías; se generan normas, roles y funciones para construir una empresa, organización o estructura social. Esta función es la que promueve la interdependencia y la transmisión de información entre todas las partes que integran un sistema social.
Social	Se refiere a la comunicación que utilizan las personas cuando representan diversos roles dentro de un sistema social, siguiendo patrones de comportamiento aprendidos para actividades ya sea de trabajo o de entretenimiento, así como en todos los ámbitos: religioso, político, académico, familiar, etcétera. La función social permite al comunicador interactuar en formas apropiadas, de acuerdo con las situaciones sociales de los diferentes estratos.
Cultural	Los individuos, al comunicarse, transmiten hábitos, costumbres, valores y creencias que conforman su cultura. Los modos de hablar y de comportarse de los grupos humanos se aprenden a través de la comunicación y por medio de ella se crean, transforman y cambian con el tiempo. Con esta función de la comunicación apreciamos las diferencias y similitudes de conductas en las diversas culturas.

Referencia: Fonseca, 2005, Págs. 27-29

Elaborado por: Diana Ortiz

1.8.3. Perspectiva de un comunicador

Las empresas todavía no toman en cuenta la labor que realiza un comunicador, debido a que su trabajo se lo ve relacionado solo con los medios de comunicación, mas no creen en el aporte que podría dar al integrar a un comunicador en una organización, ya que colaboraría en la gestión comunicativa interna y externa de la organización.

Algunas organizaciones en cambio, han tenido que considerar el papel que realiza el comunicador debido al mercado cambiante y competitivo. Su trabajo se lo ve como un apoyo en el área comunicativa a través de la depuración o el fortalecimiento de los procesos comunicativos.

Los conocimientos que tienen los profesionales en comunicación pueden ser de gran ayuda en el área empresarial, porque contribuirían en la construcción de estrategias y planes comunicacionales. En un mundo en donde predomina el internet y en el que se utilizan diversos canales como medios digitales, con los cuales se puede subir videos, fotos e imágenes y/o escribir cualquier mensaje a través del Facebook, Google, YouTube, Twitter, Instagram, MySpace, hi5, Sónico, etc., todos ellos son utilizados para conocer nuevas personas, reencontrarse entre familiares y amigos, compartir fotos, chatear, hace que la comunicación sea cada vez más rápida e inmediata. Lo cierto es que muchas empresas ven a estos medios como una oportunidad para difundir información de sus productos o servicios a fin de que aumenten compradores y crezca su economía. Entonces es aquí donde entra un especialista en comunicación ya que podría aplicar sus conocimientos para darle forma al contenido que se quiere proyectar de la empresa, utilizando cualquier herramienta comunicativa.

La comunicación organizacional está ligada a la productividad, el ambiente laboral y la calidad de gestión, los mismos que conforman la identidad corporativa. Es una especialidad que está tomando fuerza entre las empresas nacionales e internacionales en su dirección y en el futuro de las organizaciones.

El reto para un comunicador en el campo social y profesional es buscar mecanismos metodológicos que involucren al personal y a sus directivos en el sistema comunicacional para el buen desempeño de su trabajo. Es importante tener presente que la comunicación debe estar conectada con los objetivos que tienen las empresas, su personal y su entorno, su fin no solo debe ser el económico sino también el social.

En este sentido la responsabilidad social corporativa se está imponiendo, ya que las organizaciones podrían demostrar su compromiso hacia la sociedad y proyectar una reputación a los diferentes públicos. El comunicador es un actor notable en los procesos de la cultura organizacional porque debe planificar, implementar y evaluar los procesos comunicacionales en la organización, garantizando así el bienestar común.

1.8.4. La ética profesional

“La ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad.” (Flórez, 2005, pág. 41) Toda acción humana debe estar guiada por un código ético, la misma que regularizará y juzgará el comportamiento y la forma de actuar de la colectividad. Sin la ética se perdería el sentido hacia la vida y no tendría un modelo a seguir en sus prácticas morales a nivel universal. “La ética, como ciencia de la conducta, tiene como fin el estudio del problema del bien y del mal y de la felicidad del hombre, como ser racional que actúa en libertad” (Barquero, 1993, pág. 35)

Como ser racional el ser humano busca la conducta correcta en un determinado contexto o situación social y/o cultural. Sus actos son enmarcados entre el bien y el mal, y los realiza de forma consciente. La ética orienta bajo un aspecto normativo las conductas no éticas, al esclarecer cual es el comportamiento adecuado del hombre entre la comunidad.

En este sentido, la ética promueve que toda actividad humana tenga conductas correctas, pero en el ámbito profesional la ética busca regular las actividades dentro del ejercicio profesional.

El comportamiento del profesional exige honestidad, responsabilidad, solidaridad, integridad, honor, y que su desempeño se encuentre de acuerdo a la ética profesional.

Todo individuo que ejerce la profesión debe desempeñarse lo mejor posible sin que afecte ni genere daños de forma particular, ni a la empresa al cual él presenta.

La profesión se entiende como una actividad diferenciable de otras, que ocupa a un grupo de personas de forma estable en la producción de bienes o servicios necesarios o convenientes para la sociedad, para lo cual esas personas manejan unos conocimientos y destrezas propios de esa profesión, que requieren una formación específica y que han de utilizar con ética. Y una actividad con cuyo desempeño obtienen esas personas su forma de vida (Cobo, 2001, pág. 16)

El desempeño profesional se basa en normas y principios éticos que se establecen en las organizaciones. El objetivo de la ética profesional es crear conciencia en los trabajadores para que respondan por sus actos al realizar cualquier actividad laboral. Lo cierto es que el desenvolvimiento de los miembros de la empresa influye de cierta manera para cumplir con los objetivos de la organización, ya que el personal opta por una posición dentro del ambiente organizacional; pero si para la empresa es reprochable lo que hace su trabajador debe ser dispensado de su área de trabajo.

Creemos que un profesional debería tener en el horizonte de actividad todos esos valores morales específico (virtudes) que Hartmann sistematiza de una manera ejemplar: - Virtudes antiguas: justicia, sabiduría, coraje, autodomínio, liberalidad, mansedumbre, magnanimidad, equidad, pudor. – Virtudes cristianas: amor al prójimo, veracidad, sinceridad, honradez, fidelidad, confianza, modestia, humildad, vida interior. – Otras virtudes: amor a lo lejano, entrega de sí, personalidad, amor personal (De la Torre, 2000, pág. 196)

Todo este conjunto de valores influencia en nuestra vida cotidiana, si no se las pone en práctica atentaría sobre el principio de patrones inscritas en la humanidad.

Las empresas buscan que su personal labore dentro de las normas éticas, así como la organización dentro del entorno de los negocios.

La ética profesional es una exigencia en cualquier trabajo, ya que los diferentes lugares laborales con sujetos, personas que además de una serie de competencias profesionales desarrollan su tarea gracias a una serie de principios –éticos-con los que regulan su actuación, individual y colectiva. La buena actuación ética es, simultáneamente, una buena actuación profesional (Prats, 2004, pág. 83)

La ética profesional regula las actividades que realiza el profesional dentro de su profesión estableciendo lo que está bien y lo que está mal; también se la puede definir como los deberes y derechos que tienen los profesionales. Para realizar un buen trabajo

debe ir de la mano la técnica y la ética, ya que ambas vienen dadas por la persona que lo desarrolla.

El comportamiento ético trae beneficios para la empresa cuando su actuación se lo hizo dentro de las leyes. Como las organizaciones están integradas por personas que desempeñan una función dentro de la misma, su conducta refleja sus bases éticas. Dándose a conocer de esta forma en el mercado por medio de la divulgación de sus actuaciones entre sus clientes.

1.9. Comportamiento organizacional y la teoría sistemática

El papel que tiene el comportamiento organizacional es el de observar la conducta que tienen los trabajadores y su rendimiento en las organizaciones. Lo cierto es que “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar ese conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de la empresa” (Rodríguez, 2005, pág. 16)

El comportamiento organizacional contribuye a que el clima laboral esté bajo parámetros de calidad, es decir que los empleados tengan las herramientas necesarias para realizar su trabajo, se sientan cómodos, retribuidos y que las políticas y normas empresariales no exijan demás a sus empleados. Habría que decir también que con el desarrollo industrial favoreció para adquirir conocimientos que contribuyan a mejorar sus procesos mecánicos y humanos.

Los factores que influenciaron para el proceso de industrialización fueron las transformaciones técnicas (avances tecnológicos) y económicas (acumulación de capital); así como de la mano de obra que inmigro del campo a la urbe, esto no se lo hizo de forma voluntaria debido a la falta de trabajo. Este fenómeno se dio debido a la utilización de esclavos que eran usados como cosas y que fueron traídos a través del comercio de España e Inglaterra. Otras invenciones que marcaron la historia fue la transformación del hierro en acero, el dínamo, y el descubrimiento del

petróleo, con estos tres hallazgos y otros se desarrolla la fuerza automotriz, las locomotoras y los navíos (Arosemena, 1995, págs.17-89)

Desde la creación de nuevos inventos y la innovación de la tecnología ha permitido llevar una vida cómoda en la vida diaria del ser humano e incluso los descubrimientos que se han hecho como la cura de ciertas enfermedades se ha conseguido alargar el tiempo de vida del hombre. Bajo este contexto los individuos deben estar en buen estado físico y mental para poderse desempeñar en las organizaciones.

Hoy en día pese al avance de la tecnología todavía las compañías necesitan de la fuerza laboral para desarrollar sus productos o brindar algún tipo de servicio al público en general (Arosemena, 1995 págs. 17-89).

Sin la fuerza del hombre sería imposible movilizar la maquinaria o manejar cualquier equipo tecnológico, es ello que los individuos deben llevarse bien con la tecnología y viceversa; ya que ambos deben funcionar de forma coordinada por lo que beneficiaría a la colectividad. Es aquí donde entra la teoría sistémica.

Uno de los primeros autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema fue Eric Trist, quien junto con otros autores,...identificaron algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones así como las partes –subsistemas- más importantes de cualquier organización (Fernández, 2012, pág. 28)

Por medio del sistema, contribuye en el control de procesos de tipo técnico, administrativo, comunicativo, ambiental, etc., por lo que todo cambio por más pequeño que sea repercute al resto de forma significativa. Es un conjunto de piezas que están armadas en base a una estructura y en la que cada pieza cumple una función específica, si una de ellas no se ajusta en el lugar asignado o deja de trabajar afecta a todo el grupo de piezas.

Eric Trist abordó los efectos del avance tecnológico y desarrolló el concepto “grupo de trabajo” como sistema socio-técnico que, al extenderse al de la organización, pasó a

concebirse como un sistema abierto y sujeto a la evolución del medio (Del Val Pardo, 1997, pág. 63). Para el científico británico entrelaza el sistema social y el sistema técnico para fusionarlos al llamarlo sistema socio-técnico es decir hombre-máquina. Su estudio va dirigido a la interrelación que debe existir entre el hombre y la tecnología dentro y fuera de las organizaciones. A continuación un cuadro explicativo de las organizaciones tradiciones y su propuesta.

Tabla 2.
Equilibrio Sociotécnico

ORGANIZACIONES TRADICIONALES	ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO
Se considera más importante la tecnología que la gente.	La tecnología y la gente son consideradas de igual importancia dentro de la organización.
Cuando se está considerando la introducción de alguna tecnología nueva, no se consulta a la gente que trabajará con ella.	Cuando se está considerando la introducción de alguna tecnología nueva, la gente que operará con ella está estrechamente involucrada en las decisiones sobre su adquisición y utilización.
Sólo unos pocos expertos técnicos saben cómo funciona la tecnología y cómo mantenerla.	La mayoría de las personas comprenden los principios de la tecnología y están lo suficientemente capacitadas para realizar por lo menos el mantenimiento rutinario de sus propios equipos.
Existe demasiada o demasiado poca tecnología para la demanda que tienen.	La tecnología es la justa para la demanda que tienen.
La tecnología que se utiliza inhibe el trabajo en equipo.	La tecnología está diseñada para apoyar el trabajo en equipo a través de toda la organización.
La tecnología utilizada por la organización es difícil de cambiar.	La tecnología utilizada por la organización es fácil de cambiar.

Referencia: Boyett, Boyett, 1999, Pág. 159

Elaborado por: Diana Ortiz

“Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje, retroinformación, canal y código” (Palomo, 2007, pág. 132)

Así, la comunicación es vista como un sistema; ya todos estos elementos deben estar conectados para que funcione el proceso comunicativo de cualquier organización; por todo ello señala que “el papel que se da a la información como una entrada fundamental

para el sistema y cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución” (Fernández, 1999, pág. 53)

En referencia a lo anterior, el personal debe estar empapado de cualquier información que salga o entre a la organización, porque de esta manera se evitarían acciones repetitivas y erradas. Dentro de una empresa existen diversas divisiones departamentales y/o espacios independientes, los cuales deben funcionar de forma coordinada e integradora entre el personal, su estructura y el entorno. Con este sistema se busca la optimización en conjunto para lograr sus metas organizacionales.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CONSORCIO TENA

2.1. Historia

Consortio Tena se integró el 31 de marzo de 2008 para la construcción del nuevo Aeropuerto de Tena ubicado en la ciudad de Tena, provincia de Napo. Tiene como objetivo ejecutar el contrato de construcción del Aeropuerto hasta su conclusión y recepción definitiva.

El proyecto está siendo ejecutado considerando el entorno ecológico, para lo cual cuenta con Licencia Ambiental y con un Plan de Manejo Ambiental en implementación.

La construcción y operación del aeropuerto le permitirá al oriente ecuatoriano desarrollar diferentes actividades enfocadas al crecimiento del entorno.

Está además pensado para incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros en la región, al incorporar nuevos escenarios naturales que se les considera atractivos turísticos.

Al contar con una pista de 2.500 metros de largo por, 60 metros de ancho, beneficiará a más de 600.000 personas en la región amazónica fomentando las relaciones comerciales entre Ecuador, Perú, Brasil y Colombia; generando de esta forma fuentes de empleo.

Sus instalaciones cuentan con: torre de control, estación de bomberos, cámara de transformación, estación de combustible, cisternas de agua, consultorio médico, baterías sanitarias, etc.

Con su edificación e infraestructura contribuirá en la transportación de productos de la región a nivel nacional como internacional.

El recurso humano que conforma Consorcio Tena como personal administrativo está distribuida en: siete colaboradores que se encuentran en la ciudad de Quito y cinco en la obra localizada en la ciudad de Tena.

Visión

Convertirse en un referente nacional e internacional en el desarrollo, edificación y gestión de proyectos de construcción, una entidad centrada en satisfacer las necesidades de los clientes y de sus socios, a través de una organización eficiente y una gestión dinámica y emprendedora, y una empresa comprometida con el progreso económico y social del país.

Misión

Construir eficientemente el Nuevo Aeropuerto de Tena en condiciones de sostenibilidad económica, social y medioambiental, atendiendo a los intereses concretos de los inversores, de sus clientes, del equipo humano que compone el Consorcio, y del conjunto de personas y entidades interesadas en su buena marcha.

Figura 2. Visión y Misión de Consorcio Tena

Fuente: Consorcio Tena

Elaborado por: Diana Ortiz

La empresa y sus líderes han decidido formular una serie de valores corporativos que como reglas normen la gestión organizacional y sean el soporte de la cultura organizacional que inspira la vida de CONSORCIO TENA. Estos valores son:

Honestidad.- Consideramos que nuestras actividades y en el desarrollo de las mismas deben garantizar el respeto a los derechos y beneficios del cliente.

Respeto.- Somos conscientes de nuestras gestiones y acciones para reafirmar la confianza del cliente.

Lealtad.- Respondemos a las necesidades de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

Creatividad.- Cada una de las actividades que involucra a la empresa está enfocada a crear valor y así cumplir con la total satisfacción del cliente.

Calidad en el Servicio.- Nos enfocamos a lograr continuamente la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes.

Comunicación Efectiva.- Queremos lograr una sintonía entre todos los integrantes de la empresa, que nos alinee en la consecución de los objetivos organizacionales.

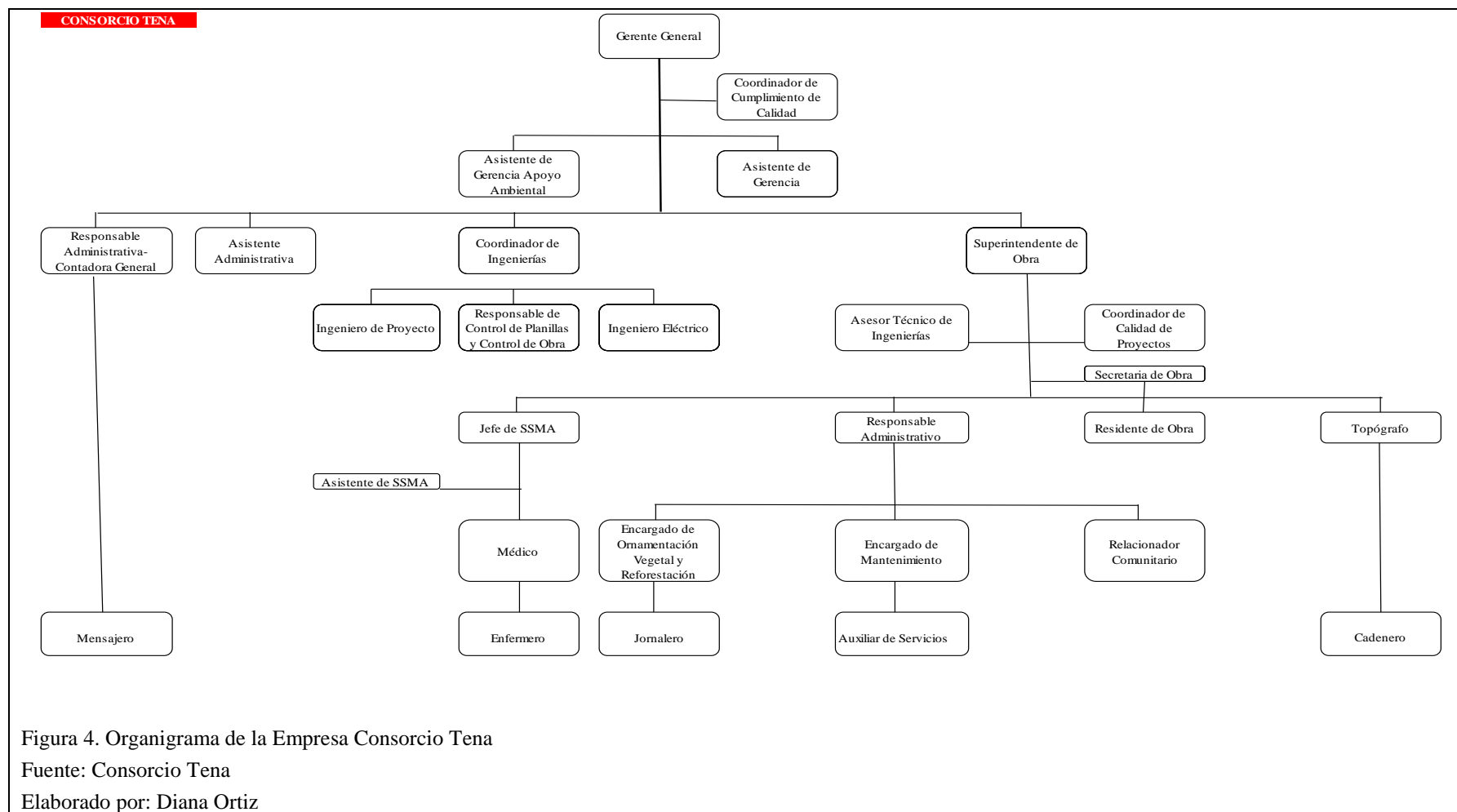
Productividad.- Consideramos que el buen uso de los recursos disponibles logrará que seamos competitivos en el mercado de la construcción.

Figura 3. Valores en Consorcio Tena

Fuente: Consorcio Tena

Elaborado por: Diana Ortiz

2.1.1. Organigrama



- Equipo Profesional.- Colaboradores con sólida formación, amplio conocimiento técnico, con las competencias necesarias para generar clientes internos/externos satisfechos y actitud positiva para el logro de las metas.
- Accionistas.- Desean rentabilidad de su inversión.
- Servicio al Cliente.- Calidad, agilidad, cortesía, calidez y respeto.
- Sistema Organizacional.- Estructura organizacional basada en procesos, centrada en el cliente con políticas y procedimientos debidamente definidos.
- Talento Humano.- Proveer las herramientas y oportunidades necesarias para el desarrollo de las personas, dentro de un adecuado clima laboral.
- Sociedad.- Apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades dentro del desarrollo sostenible.
- Proveedores.- Están encargados de suministrar materiales de toda índole de buena calidad a Consorcio Tena, los mismos que contribuyen en la ejecución o elaboración de diferentes actividades.
- Cliente-Gobierno.- Satisfacción de la obra ejecutada.
- Prensa.- Es importante mantener buenas relaciones porque a través de ellos se llega a diferentes públicos de forma masiva.

Figura 5. Compromiso de Consorcio Tena con sus clientes

Referencia: Consorcio Tena

Elaborado por: Diana Ortiz

2.2. Responsabilidad social

Consorcio Tena llegó a un acuerdo para ayudar a los moradores de la comunidad en la zona donde se realizaron los trabajos. Este documento se firmó con el objetivo de llegar a un entendimiento con los moradores del Tena al involucrarlos al proyecto; ya que el beneficio no sería de uno solo sino de todos en conjunto.

Consortio Tena firma un compromiso con las comunidades de Simón Bolívar, Zancudo y la Corporación Asociativa, el día 11 de noviembre de 2009 con la presencia de sus dirigentes y moradores llegaron a siguientes resoluciones:

- Construye un reservorio de agua para dotar del líquido vital a las comunidades.
- Solicita un estudio técnico al Municipio para la construcción o reubicación de guardería.
- Debido a que se instalará un transformador para el aeropuerto el Consorcio se compromete a realizar las gestiones pertinentes para dar alumbrado público a la comunidad.
- Servicio de internet tramitar con movistar, claro para la instalación de antena de servicio de telefonía.
- Servicio de catering, el Consorcio llamará a concurso entre las empresas postulantes como condición deben contratar personal y garantizar la adquisición de productos de la zona.
- Designación una relacionadora comunitaria de la zona quien será la persona de conexión entre el Consorcio y los requerimientos de las diferentes comunidades.
- El ingreso del personal se canalizará a través de la relacionadora comunitaria.
- Las remuneraciones deben ser de acuerdo a ley, con todos los beneficios sociales.
- Sobre el subcentro de salud, el Consorcio se compromete en la gestión con las autoridades, hasta mientras se les colaborará con la atención médica para las comunidades desde el campamento donde se encuentra un dispensario médico.

Figura 6. Compromiso con las comunidades

Fuente: Consorcio Tena

Elaborado por: Diana Ortiz

CAPÍTULO 3

PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CONSORCIO TENA

3.1. Antecedentes

En la empresa Consorcio Tena manejaban sus procesos comunicacionales de forma independiente y en base a su experiencia laboral. Debido a esta situación la información generada se aislada y no llegaba a puntos en concreto, e incluso se saltaban algunos pasos para solicitar algún requerimiento como: al no informar a su jefe inmediato de algún problema, ponerse de acuerdo con algún trabajo directamente con el contratista, negociar sin tomar en cuenta políticas de la empresa, ofrecer cosas que no tenía conocimiento el Gerente, la correspondencia generada en obra no tenía conocimiento la oficina central y otros.

Bajo este contexto se busca revertir la situación al evidenciar la inexistencia de mecanismos comunicacionales que permitan una comunicación eficaz dentro y fuera de la empresa y se procede desarrollar un diagnóstico.

3.2. Diagnóstico

El propósito de realizar un diagnóstico en la organización es evaluar las prácticas de comunicación interna y externa. Para la investigación se recopiló y se analizó la información, la misma que a través de varios métodos se logró determinar los problemas de comunicación que existían en la empresa Consorcio Tena.

La investigadora en su intervención interactuó directamente con los trabajadores y directivos de la empresa en la ciudad de Quito y realizó viajes al Tena en donde se encontraba el resto del personal que laboraba directamente en la obra para realizar el diagnóstico. Para conocer la realidad en el entorno comunicacional en la empresa Consorcio Tena, se realizó una evaluación mediante la observación de cómo se maneja la correspondencia interna y externa y sus relaciones entre compañero/as.

El diagnóstico se realizó mediante el método cuantitativo y cualitativo. Para la investigación se diseñaron encuestas, con el objetivo de conocer la situación con respecto a la comunicación en Consorcio Tena.

La recopilación de la información en la encuesta refleja el grado de dispersión que existía entre las diferentes áreas de trabajo, lo cual trajo consecuencias como: malos entendidos entre compañeros reflejando de esta forma un ambiente de desorden al no conocer de los compromisos adquiridos, tecnología subutilizada, etc.

Por medio de la observación se pudo evidenciar que existían diferencias en los procesos técnicos y administrativos porque cada uno tomaba sus decisiones con respecto a su área de trabajo, desconociendo acciones internas. La poca circulación de información estaba deteriorando la imagen de la empresa, debido a esta situación era evidente hacer correctivos.

La imposibilidad para ubicar información en el interior de la empresa dificultaba mantener la custodia de documentos de forma ordenada, manteniendo una cronología y lógica; ya que cada individuo mantenía su propio archivo de forma independiente.

Para realizar un análisis estratégico de la empresa en el campo de la comunicación se necesitará de la ayuda del FODA, sigla que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación se detallará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Consorcio Tena:

Tabla 3.
Matriz Foda

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Predisposición del personal para implementar nuevos procesos comunicacionales.	D1	Los empleados no tienen conocimiento del direccionamiento estratégico (visión, misión, valores)
F2	Disponibilidad de herramientas necesarias para una buena comunicación.	D2	Falta de comunicación en línea y permanente entre la oficina y la obra.
F3	Se cuenta con el recurso financiero para hacer un programa de comunicación.	D3	No hacen una correcta utilización de los canales formales de comunicación existentes.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Reconocimiento del Estado y de la comunidad por el trabajo que se realiza en el nuevo aeropuerto en el Tena.	A1	Recurso Humano inexperto en el manejo de un sistema de comunicación.
O2	Por medio de diferentes públicos se conoce de las actividades que realiza Consorcio Tena.	A2	Desinterés de los procesos comunicacionales por parte de los empleados.
		A3	Desfinanciamiento para realizar el plan de comunicación.

Fuente: Observación, Consorcio Tena
Elaborado por: Diana Ortiz

3.3. Metodología

La investigación se la realizó desde un enfoque cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo ayudó a obtener datos estadísticos, en cambio mediante el método cualitativo se obtuvo información más profunda y detalla acerca de la problemática que existía en la empresa. El levantamiento de información se logró en cooperación con el personal administrativo que se encontraba en la oficina principal y en obra de Consorcio Tena, para el análisis se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación

como: la encuesta y la observación. Con las cuales se trató de identificar los problemas comunicacionales en la empresa Consorcio Tena y, los resultados arrojados nos ayudaron a realizar la estrategia de comunicación.

Técnicas

Las técnicas utilizadas para realizar la investigación son la encuesta, aplicada mediante preguntas cerradas y abiertas. Esta fue realizada a todos los colaboradores de la empresa Consorcio Tena que se encontraban laborando en el año 2013. Mediante la observación se pudo constatar que los recursos físicos y tecnológicos disponibles para desarrollar el trabajo eran los adecuados pero el personal no sabía utilizarlos. La encuesta fue dirigida a una muestra de 11 trabajadores. Revisar anexo 1

3.4. Análisis de los resultados

Las encuestas fueron aplicadas al personal de Consorcio Tena, con el objetivo de conocer lo que piensan de la comunicación, así como de la utilización de los canales comunicacionales tanto al interior como al exterior de la empresa.

Cuestionario

1.- ¿Existe una comunicación efectiva dentro de la empresa?

El 46% de los encuestados dicen estar de acuerdo en que existe una comunicación efectiva dentro de la empresa y, el 54% dicen no estar de acuerdo con la comunicación dentro de la empresa.

Este desacuerdo es preocupante; ya que de esto depende el desarrollo de sus actividades laborales, generando de esta forma situaciones incómodas como son los malos entendidos.

2. - ¿Recibe de “forma oportuna” la información para realizar su trabajo?

El 36 % dicen que sí reciben la información oportuna, mientras que, el 64 % de los encuestados está en desacuerdo. Los trabajadores al no contar con la suficiente

información no pueden realizar su trabajo de forma eficaz, y por ello se ven afectadas las relaciones entre compañeros y directivos.

3.- ¿Usted es convocado a reuniones de trabajo?

El 63% dice estar de acuerdo con esta interrogante en relación al 37% que dice estar en desacuerdo.

Generalmente en las reuniones se toma en cuenta a los colaboradores más cercanos y esta exclusión afecta al resto de trabajadores porque consideran que no son parte integral de la empresa.

4.- ¿En su departamento existe una comunicación interna formalizada?

El 73% dicen que sí existe una comunicación interna formalizada en relación al 27% que dice que no existe.

Estos resultados demuestran que existe comunicación formalizada y que ayuda en la gestión dentro y fuera del entorno laboral, pero para el resto de trabajadores prefiere seguir sus procesos y no los de la empresa.

5.- ¿El número de reuniones es el adecuado?

El 73% manifiesta que se encuentra de acuerdo a diferencia del 27% que están en desacuerdo. Pueda que existan las reuniones necesarias dentro del movimiento de la empresa, pero un pequeño porcentaje percibe que no son las suficientes.

6.- ¿Las reuniones son productivas?

El 27% dice estar de acuerdo mientras que el 73% dicen estar en desacuerdo. Las reuniones deben ser planificadas con anterioridad, priorizando los temas a tratar y al finalizar designar quién, cómo y cuándo se realizará determinada tarea, con el fin de alcanzar una solución en forma conjunta.

7.- ¿Le dan la oportunidad de dar ideas y sugerencias dentro de su área de trabajo?

El 36% dice estar de acuerdo en relación al 64% que está en desacuerdo. No se está dando al personal la oportunidad de expresar sus ideas o no se valoriza su aporte. Esta situación es desmotivante para los trabajadores que no sienten que se les está tomando en cuenta.

8.- ¿Los mandos medios están debidamente informados por el equipo directivo?

El 36% dice estar de acuerdo mientras que el 64% dice estar en desacuerdo, ésta situación es preocupante porque muchas decisiones tomadas por la directiva no son comunicadas a los subordinados. Las decisiones tomadas por los directivos deben ser informadas a los subordinados ya que al involucrar a sus empleados en sus disposiciones, facilitan la comunicación y permiten alcanzar los objetivos de empresa; así como tratar de no caer en contradicciones que podrían dañar la imagen de la empresa.

9.- ¿Fluye adecuadamente la información?

Básicamente el 100% dicen estar en desacuerdo. Estos datos reflejan que no hay una buena comunicación entre los trabajadores de la empresa y que podrían acarrear problemas para los mismos, la información se está quedando estancada entre las diferentes áreas de trabajo.

10.- ¿Existe coordinación e integración entre sus compañeros para la solución de problemas?

El 37% dice estar de acuerdo mientras que el 63% dice estar en desacuerdo, la mayor parte de los participantes considera que no hay coordinación e integración hacia las diferentes áreas de la empresa y que genera conflictos entre compañeros. Como decisiones tomadas en obra que no fueron transmitidas a la oficina central creando de esta manera demoras en el desarrollo de su trabajo, afectando a las diferentes áreas y deteriorando las relaciones entre las mismas.

11.- ¿Cuándo se incorpora un nuevo compañero/a a la empresa se informa al resto sobre sus funciones?

El 18% dice estar de acuerdo frente al 82% que dice estar en desacuerdo. Este alto porcentaje es debido a que en el momento del ingreso de un colaborador/a a la empresa, se lo/a presenta a su jefe inmediato y no al resto de colaboradores. De esta forma crea cierto malestar al no conocer que trabajo hace y que responsabilidades tiene el nuevo compañero/a.

12.- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de información dentro de la empresa? Correo electrónico - Notas informales - Reuniones formales - Reuniones informales - Teléfono

13.- ¿Cuál de los anteriores canales de información le parece que es el mejor?

Ambas preguntas se agruparon en una sola respuesta. El canal de comunicación más utilizado de manera frecuente es el correo electrónico. Las reuniones formales y el teléfono a diferencia de las notas y las reuniones informales son medios de información ocasionales. Es decir, que se está aprovechando las herramientas de comunicación en su área de trabajo en el intercambio de información con las diferentes áreas. Y que prefieren registrar el mensaje en un e-mail el intercambio de información.

14.- ¿Y por qué?

Esta respuesta reafirma la anterior pregunta. Dicen que el mejor instrumento de comunicación es el correo electrónico porque permite la interacción entre las diferentes áreas de trabajo, agiliza la comunicación y se tratan directamente los temas del momento.

15.- Sugerencias para una buena comunicación.

Las aportaciones realizadas por parte de los encuestados son muy importantes; ya que ayudaría a mejorar la comunicación entre los miembros de la empresa como:

- Fomentar la retroalimentación de la información.
- Escuchar siempre los comentarios de los demás.
- Ser claros y concretos en el mensaje.
- Que exista colaboración, entre los miembros.

- Reducir las reuniones no programadas y de bajo rendimiento.
- Preguntar cuando no está claro un tema.
- Sentir seguridad.
- Que exista respeto.
- Canalizar las dudas o sugerencias a la persona adecuada y verificar la comprensión del receptor.

3.5. Objetivos del plan de comunicación organizacional

El Plan de comunicación es un instrumento de trabajo en donde se agrupa toda la información que esté a disposición por parte de los grupos de estudio tanto en el interior de la organización como de su entorno. Con esto permite fortalecer los objetivos organizacionales, institucionales y de mercado. “El plan de comunicación es ante todo un documento práctico que sirve de referencia en todos los aspectos relacionados con la comunicación y constituye un documento de reflexión para la realización y el planteamiento de futuras estrategias”. (Saló, 2005, p. 51)

Un plan se realiza a la medida de las necesidades de cada organización y de su problemática, su función es ayudar en la comunicación interna y externa de la institución. Para que marche el plan de comunicación debe ser: consensuado, viable, rentable, eficaz, etc., es un elemento de gestión porque recoge información que contribuye a la imagen y en la comunicación de la empresa.

Por esta razón Potter (1999) dice que en un Plan de Comunicación... se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización (Enrique, 2008, p. 89)

Con el plan de comunicación se podrá valorar los procesos comunicacionales y los contenidos que se quiere comunicar, es decir su nivel eficacia; ya que serán medidos

por el nivel de producción y su resultado se reflejaría en las ganancias para la empresa a mediano y a largo plazo. Es fundamental realizar un plan de comunicación ya que la opinión pública le asigna una calificación a sus acciones corporativas.

Para su implementación, se necesita de un equipo de trabajo que esté interesado en desarrollarlo, sin la colaboración y la aprobación de todos no se podrá ponerla en práctica y todo quedaría como un simple estudio. En síntesis “El Plan de comunicación debe tomar como punto de partida y de llegada a las personas que conforman cada uno de los públicos de la organización, sea internos o externos. Son ellos realmente quienes se relacionan, dialogan y llegan a acuerdos. No son las tecnologías de comunicación, ni las estructuras administrativas las que se relacionan, son las personas”. (CICCO, 2008, p. 41)

La importancia de un plan de comunicación busca mecanismos que conduzcan a la integración de la comunicación en la empresa, como resultado habrá eficiencia y ahorro de tiempo. Los objetivos deben ser coherentes con el programa comunicacional. El plan, a nivel interno permite que el personal dé sus puntos de vista, pueda debatir y permita la interrelación entre compañeros de trabajo y sus superiores, conformando una plataforma que facilite la integración de todos tanto dentro como fuera de la compañía.

No cabe duda que sin la aplicación de un plan de comunicación, podría existir una disfuncionalidad entre los departamentos o acciones que se repiten por parte de los empleados, dificultando de esta forma la comunicación en su diario vivir.

3.6. Descripción de las estrategias

La estrategia de comunicación es un diseño comunicacional que se realiza para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Teniendo en cuenta la variedad de destinatarios la estrategia de comunicación sirve para mejorar la relación que se tiene con los clientes tanto internos como externos. La intención es integrar una serie de acciones que se interrelacionan bajo una planeación y coordinación, para así mejorar la convivencia corporativa a corto y a largo plazo. “La estrategia es un acto creativo, innovador, lógico, intencional y aplicable que genera

objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, identifica una posición competitiva ventajosa en el entorno y persigue la mejora en la eficiencia de la empresa”. (Saló, 2005, p. 45)

En el proceso estratégico debe ser coherente con la filosofía que tiene la empresa y lo que desea transmitir hacia los demás. La estrategia debe estar basada en una serie de análisis y diagnósticos comunicacionales que garanticen buenos resultados y maximicen sus ganancias. Su objetivo es hacerla funcionar operativamente mediante la selección de procedimientos adecuados que agilicen la comunicación y sean eficaces. La reacción que tenga una persona así como de su actitud dependerá de lo que oye, ve y lee sobre determinada empresa, por lo que hay que tener cuidado en las actuaciones del personal y de sus directivos.

3.6.1. Estrategias comunicacionales

- Brindar una guía de trabajo
- Otorgar un sentido de pertenencia hacia Consorcio Tena en dónde se pongan en práctica los valores en su diario vivir.
- Proveer estándares claros de comunicación.
- Recoger información de la reacción de los diferentes públicos sobre los trabajos realizados en beneficio de la comunidad.

Así la comunicación fluirá de mejor manera con el apoyo de la oficina central y sus diferentes departamentos, contribuirá al fortalecimiento de su imagen corporativo y de interrelaciones entre el personal interno como con el externo.

3.6.2. Objetivos de las estrategias de comunicación

Impulsar la retroalimentación comunicacional de forma eficiente y eficaz.

Objetivos específicos:

- Establecer parámetros comunicacionales dentro y fuera de la empresa.

- Conocer (visión, misión, valores) y darles un sentido de pertenencia a sus empleados.
- Promover el uso de canales o medios de comunicación existentes.
- Fortalecer la imagen corporativa de Consorcio Tena frente a los clientes y el personal.

3.6.3. Responsabilidad

El responsable de ejecutar el plan de comunicación será un comunicador social.

3.6.4. Público objetivo

El público al que va dirigido es: al personal de obra y de oficina así como a la comunidad local y regional.

3.6.5. Medios de comunicación utilizados en Consorcio Tena

Teléfono:

La utilización de este medio en el ámbito laboral se utiliza en conversaciones o consultas cortas. El tono de voz debe ser moderado y se debe articular las palabras de forma clara, se la usa en diferentes áreas a nivel interno y externo.

Correo electrónico:

Es de carácter instantáneo porque se envía o se recibe el mensaje en cuestión de un click, de esta forma se ahorra papelería ya que se puede adjuntar todo tipo de archivos de gráfico o cálculos. También se pueden realizar solicitudes o escribir mensajes sencillos en donde se manifiesten sus requerimientos o inquietudes.

Internet:

Por medio de esta herramienta permite la comunicación y la búsqueda de información de cualquier tema gracias a una red de computadoras que funcionan en todo el mundo.

Memorandos:

Es un escrito breve de uso interno en las organizaciones y se la utiliza para solicitar permisos, informar alguna recomendación, instrucción o disposición.

Cartas:

La correspondencia externa de la empresa se la realiza a través de cartas, su uso es para diversos motivos como: agradecimientos, solicitudes, felicitaciones, presentación, invitación, reclamación, etc.

Radios de comunicación móviles:

Las radios portátiles son pequeños equipos ideales para cualquier tipo de ambiente con gran alcance de transmisión, es una herramienta de comunicación sencilla porque solo necesita de una frecuencia para ponerla en funcionamiento.

Reuniones:

Son importantes para tomar decisiones, definir responsables y plazos. En él se habla y se escucha diferentes puntos de vista y se establecen metas.

Visitas a las instalaciones:

Al hacer un recorrido en las instalaciones las personas pueden saber qué hace la empresa y por este medio se transmite a los diversos públicos la actividad que realiza la misma.

3.6.6. Recursos de la empresa

Humanos: Consorcio Tena tiene el personal adecuado y capacitado para cada área de trabajo. El personal que conforma Consorcio Tena como personal administrativo está distribuida en: siete colaboradores que se encuentran en la ciudad de Quito y cinco en la obra localizada en la ciudad de Tena.

Ubicación: La oficina se encuentra Av. De los Shyris y Suecia Edificio Renazzo Plaza, 7mo. Piso, oficina 705 y la obra es la construcción del aeropuerto de Tena, se encuentra

a una distancia aproximada de 32km. de la ciudad, por la vía Tena - Puerto Napo - Puerto Ahuano.



Figura 7. Ubicación del Aeropuerto en Tena

Referencia: Consorcio Tena

Elaborado por: Diana Ortiz

Financiero: Consorcio Tena mantiene sus ingresos a través del contrato firmado con el estado para realizar la construcción del aeropuerto el costo aproximado de la misma fue de USD 35'000.000,00 de dólares.

Tecnológicos: En las instalaciones de Consorcio Tena cuentan con las siguientes herramientas de trabajo para uso exclusivo de los empleados como:

- Computadoras de escritorio
- Impresoras
- Copiadoras b/n y color
- Scanner
- Retroproyector
- Cámara de Vídeo
- Cámara Fotográfica
- Laptops
- Servicio de internet
- Servicio de telefonía fija

Tabla 4.
Planes de Acción

	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	MEDIO	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	MEDICIÓN	INDICADOR	VERIFICACIÓN
-	Brindar una guía de trabajo.	Establecer parámetros comunicacionales dentro y fuera de la organización.	Explicar al personal la forma como se maneja la comunicación.	Con un taller introductorio se comunicará de los procedimientos comunicacionales y administrativos	Una vez al inicio del Proyecto, tiempo de duración 4 horas.	\$ 803,15	Se preguntará directamente al personal como le va en el intercambio de información con las diferentes áreas.	Tasa evaluativa a los procesos de comunicación.	Todas las actividades deben darse dentro de los parámetros del Plan de Comunicación en función de la eficiencia comunicativa.
-	Otorgar un sentido de pertenencia hacia Consorcio Tena en donde se pongan en práctica los valores en su diario vivir.	Conocer (visión, misión, valores) y darles un sentido de pertenencia a sus empleados.	Socializar a todo el personal sobre la existencia de la organización y que valores la caracterizan.	A través de un programa de inducción le ayuda al empleado a su incorporación en empresa, y a su vez darle la bienvenida por medio de un recorrido en las instalaciones.	Cada vez que ingrese un nuevo colaborador, tiempo de duración 2 horas.	\$ 403,15	Se evidenciará por medio de la observación en la actitud que tenga cada colaborador.	Tasa del personal que participa de la capacitación.	Todas las actividades deben darse dentro de los parámetros del Plan de Comunicación en función de la eficiencia comunicativa.
-	Proveer estándares claros de comunicación.	Promover el uso de canales o medios de comunicación existentes.	Instruir al personal sobre los medios de comunicación que existen en el Consorcio Tena y el aprovechamiento de los mismos.	Talleres de capacitación.	Permanente o en caso que se requiera, tiempo de duración 2 horas.	\$ 400,00	Se realizará una evaluación sobre su rendimiento en el uso de los medios de comunicación.	Tasa del personal que participa de la capacitación.	Todas las actividades deben darse dentro de los parámetros del Plan de Comunicación en función de la eficiencia comunicativa.
-	Recoger información de la reacción de los diferentes públicos sobre los trabajos realizados en beneficio de la comunidad.	Fortalecer la imagen corporativa de Consorcio Tena frente a los clientes y el personal.	Informar a los colaboradores sobre las actividades que realiza Consorcio Tena dentro y fuera de ella.	Conversatorios con los colaboradores en donde se conocerán cómo está reaccionando la gente en relación al proyecto de Consorcio Tena.	Permanente o en caso que se requiera, tiempo de duración 2 horas.	\$ 400,25	Informes actualizados en donde se nombre a Consorcio Tena en cual medio comunicacional.	Tasa de personal que colabora en actividades dentro y fuera de la empresa.	Todas las actividades deben darse dentro de los parámetros del Plan de Comunicación en función de la eficiencia comunicativa.

Fuente: Observación

Elaborado por: Diana Ortiz

3.7. Organigrama comunicacional

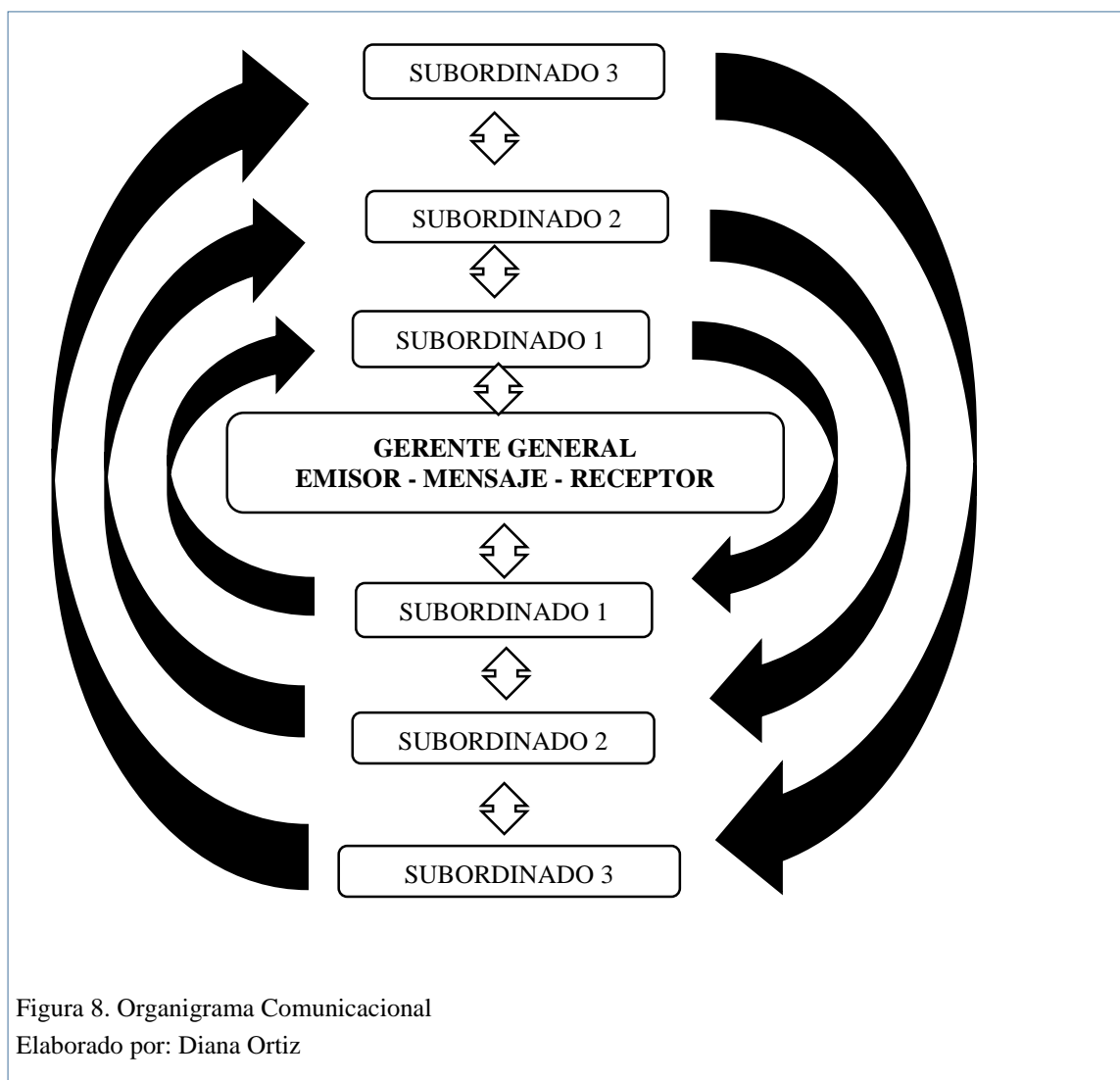
Los organigramas tienen fecha de caducidad. A medida que la empresa va creciendo se va incorporando personal o a su vez se depura a ciertos departamentos que ya no son funcionales, por lo que hay que revisar cada cierto tiempo y reflejar los cambios organizativos si es que existieran. “El organigrama es sólo una parte de las estructuras organizativas y no puede reflejar por sí solo la realidad del funcionamiento organizativo” (Bartoli, 1992, p. 24)

El organigrama no muestra como se conecta la comunicación, más no la reciprocidad que entre existe entre ambas, por lo que se requiere realizar un análisis de sus procesos comunicacionales en donde se identificará el grado de eficiencia existente con las diferentes dependencias. Tampoco indica la intensidad de autoridad que hay. Porque existen dependencias donde tienen el mismo cargo varias personas pero una de ella/os es el que tiene un grado superior.

En el proceso comunicativo todos intervienen a la vez en una interacción constante e irrepetible en el tiempo; todos influyen y llegan a afectar el significado del mensaje o de la identificación entre emisor y receptor, es por eso que todos los componentes son importantes para el conocimiento de la comunicación y ninguno debe excluirse en el análisis de este proceso humano e intangible (Fonseca, 2005, pág. 8)

A pesar de ser una herramienta flexible para muchos pasa inadvertida, este material de trabajo queda estático en el tiempo y en ella no se reflejan los cambios realizados en el lapso de vida de una organización. Es un instrumento básico porque da a conocer el lugar de determinado puesto, así como quién es su jefe inmediato, al darle un vistazo se tendría una idea de cómo está estructura la organización más no reflejaría las barreras comunicacionales que puedan existir si no existieran lineamientos definidos en el área de comunicación.

A continuación en el siguiente gráfico se representa la interacción comunicacional que debe existir entre los miembros que laboran en Consorcio Tena.



Como se puede observar, a la cabeza se encuentra el Gerente General quien envía y recibe información hacia sus subordinados y viceversa. Luego le siguen colaboradores cercanos a él están los subordinados 1: Responsable Administrativa-Contadora General, Coordinador de Ingenierías, Comunicador Social, Superintendente de Obra, Mensajero, Asistente de Gerencia y Coordinador de Cumplimiento de Calidad. Después están los subordinados 2: Jefe de Sistema de Manejo Ambiental, Secretaria de Obra, Responsable de Control de Planillas y Control de Obra, Coordinador de Calidad de Proyectos, Asistente de Gerencia-Apoyo Ambiental, Relacionador Comunitario, Ingeniero de Proyecto, Encargado de Mantenimiento, Encargado de Ornamentación Vegetal y Reforestación, Médico, Asesor Técnico de Ingenierías, Asistente de Manejo Ambiental,

Topógrafo, Ingeniero Eléctrico y Responsable Administrativo de Obra. Y finalmente los subordinados 3: Auxiliar de Servicios, Jornalero, Enfermero y Cadenero.

3.8. Políticas de comunicación para Consorcio Tena

- La comunicación en la empresa debe estar interrelacionada con todos los departamentos, cualquier requerimiento que se tenga se debe solicitar a su jefe inmediato con copia a otras áreas, quienes le podrían dar una solución a sus necesidades.
- Al compartir un mismo código con la utilización de diversos canales y herramientas de comunicación que tiene disponible la organización se podría llegar a un buen entendimiento entre todos los empleados.
- Monitorear el entorno para saber si todos conocen la información que se está generando en la organización a través de sus actividades laborales.
- Comunicar de forma detallada y exhibirla en un punto céntrico en donde se anuncien de las actividades y servicios que se desarrollen en la empresa.
- Para iniciar una comunicación de tipo verbal y no verbal se lo debe realizar de forma clara y precisa, estas características son básicas a la hora de comunicarse de forma eficiente en cualquier tipo información que se quiera transmitir.
- Con la ayuda de la retroalimentación el emisor puede darse cuenta de la forma como fue recibido su mensaje y a su vez corregir si no fue comprendido.
- La elección del canal a utilizar deber ser dinámico, ya que debe lograr la participación e integración de los trabajadores en la organización.
- No suministrar información innecesaria.
- Debe existir la confianza necesaria para que los empleados puedan dar sus opiniones y sugerencias y que tengan la certeza de que serán escuchados por sus jefes para el desarrollo de sus actividades laborales.
- Los empleados deben ser capaces de tomar decisiones dependiendo de la responsabilidad que tienen a su cargo, de esta forma se sentirán útiles y respetados.

- Cuando ingresa un nuevo integrante a la empresa se lo debe presentar a todo el personal e indicarle que actividades desempeñará y quién será su jefe inmediato.

3.9. Presupuesto

Tabla 5.
Presupuesto actividad 1

ACTIVIDAD	Explicar al personal la forma como se maneja la comunicación.			
RESPONSABLE	Comunicador Social			
LUGAR	Oficinas			
RECURSOS	Tiempo horas	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
HUMANOS				
Capacitador	4		200,00	800,00
MATERIALES				
Folleto		1	3,00	3,00
Esfero		1	0,15	0,15
EQUIPOS				
Computadora	4			0,00
Retroproyector	4			0,00
Sumatoria				\$ 803,15

Referencia: Pág. 54

Elaborado por: Diana Ortiz

Tabla 6.
Presupuesto actividad 2

ACTIVIDAD	Socializar a todo el personal sobre la existencia de la organización y qué valores la caracterizan.			
RESPONSABLE	Comunicador Social			
LUGAR	Oficinas			
RECURSOS	Tiempo horas	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
HUMANOS				
Capacitador	2		200,00	400,00
MATERIALES				
Folleto		1	3,00	3,00
Esfero		1	0,15	0,15
INSTALACIONES				
Recorrido	1			0,00
Sumatoria				\$ 403,15

Referencia: Pág. 54

Elaborado por: Diana Ortiz

Tabla 7.
Presupuesto actividad 3

ACTIVIDAD	Instruir al personal sobre los medios de comunicación que existen en el Consorcio Tena y el aprovechamiento de los mismos.			
RESPONSABLE	Comunicador Social			
LUGAR	Oficinas			
RECURSOS	Tiempo horas	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
HUMANOS				
Capacitador	2		200,00	400,00
EQUIPOS				
Computadora	1			0,00
Retroproyector	1			0,00
Sumatoria				\$ 400,00

Referencia: Pág. 54

Elaborado por: Diana Ortiz

Tabla 8.
Presupuesto actividad 4

ACTIVIDAD	Informar a los colaboradores sobre las actividades que realiza Consorcio Tena dentro y fuera de ella.			
RESPONSABLE	Comunicador Social			
LUGAR	Oficinas			
RECURSOS	Tiempo horas	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
HUMANOS				
Capacitador	2		200,00	400,00
MATERIALES				
Impresiones		1	0,25	0,25
EQUIPOS				
Computadora	1			0,00
Internet	1			0,00
Retroproyector	1			0,00

Sumatoria **\$ 400,25**

Referencia: Pág. 54

Elaborado por: Diana Ortiz

3.10. Cronograma

Tabla 9.
Cronograma

No.	ACTIVIDADES	HORAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Explicar al personal la forma como se maneja la comunicación.										
2	Socializar a todo el personal sobre la existencia de la organización y que valores la caracterizan.										
4	Instruir al personal sobre los medios de comunicación que existen en el Consorcio Tena y el aprovechamiento de los mismos.										
5	Informar a los colaboradores sobre las actividades que realiza Consorcio Tena dentro y fuera de ella.										

Elaborado por: Diana Ortiz

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN Y FLEXIBILIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA CONSORCIO TENA

4.1. La comunicación y su efectividad dentro y fuera de la empresa

En la estructura organizativa de Consorcio Tena se evidenció que la información que se estaba generando en obra no estaba llegando en su totalidad a la oficina central, debido a la falta de procesos comunicacionales; dificultando de esta manera las relaciones por lo que muchas cosas que se decidían en el proyecto no se conocían en la oficina central y menos aún por la gerencia.

Modalidad

Investigación Documental

Como un respaldo teórico a la investigación se consultó pensamientos filosóficos de diferentes autores en relación al comportamiento organizacional. La teoría de sistema se ajusta a las necesidades de Consorcio Tena. El teórico que encabeza esta teoría es Eric Trist, su objetivo es mejorar la relación entre tecnología, la estructura y la parte social, es decir un sistema socio-técnico en donde los requerimientos técnicos y sociales funcionan de manera interactiva.

Investigación de Campo

La recolección de la información se lo realizó de forma directa con los trabajadores y directivos de Consorcio Tena. La investigación se lo hizo desde un enfoque práctico, es decir se analizó la situación real del lugar en donde se desarrollaron los hechos. Se trabajó en el medio natural y de esta manera se pudo recoger los datos y que los mismos no sean distorsionados para su correcto análisis. Las técnicas de investigación utilizadas fueron: la encuesta y con la ayuda de la observación se pudo evidenciar su realidad.

4.1.1. Formación y capacitación

Después de haber llegado a la evaluación se determinó capacitar al personal y a los directivos para fomentar la participación y la transmisión de ideas de forma eficiente y clara facilitando de esta manera el entendimiento entre interlocutores. Con ello se conseguiría crear un clima cordial en donde los miembros de la empresa se sientan a gusto. A continuación cuadro explicativo de los procesos comunicacionales implementados en Consorcio Tena:

Tabla 10.
Procesos Comunicacionales a Nivel Interno y Externo

MEDIO	NORMAS	CONTROL	RESPONSABLE
CARTAS	Todo documento generado en la empresa debe tener un número secuencial, asignado por la oficina central.	Dar el seguimiento respectivo desde la salida del documento hasta su retorno y/o gestión	Asistente de Gerencia, Secretaria de Obra
	Utilización de papelería Corporativa como: hojas membretadas, carpetas, tarjetas de presentación, cds impresos, etc.		
	Los oficios siempre deben ser firmados por el representante legal, solo en casos excepcionales como: área técnica y de contabilidad irán con la firma de responsabilidad del empleado.		
INFORMES	En el caso de ser requeridos deben solicitarse con anticipación para su elaboración.	Tiempo de entrega máximo de 48 horas dependiendo del tipo de informe solicitado.	Todo el personal
DOCUMENTOS TÉCNICOS	Para realizar cualquier modificación en la obra ya sea en las edificaciones o en los acabados debe ser aprobado por fiscalización-propietario del proyecto.	Sin la firma respectiva no se dará trámite a los cambios ordenados.	Coordinador de Cumplimiento de Calidad, Superintendente de Obra, Jefe de Sistema de Manejo Ambiental, Ingeniero de Proyecto
DOCUMENTOS CONTABLES	Los pagos solicitados deben ser respaldados bajo una factura o Nota de Venta junto con un informe de su jefe inmediato.	Todo pago debe ser aprobado por Gerencia.	Contadora General-Responsable Administrativa

CORREO ELECTRÓNICO	Como herramienta de comunicación se lo debe utilizar para uso exclusivo de actividades laborales.	Respalidar todo e-mail que circula en la red de la empresa.	Todo el personal
	Comunicarse directamente con su jefe inmediato y con copia a otras áreas si el caso lo requiere.		
	La manipulación de la información debe ser sencillo. Adjuntar archivos si es que es necesario.		
	Alertas de mensajes importantes y recordatorio de otros temas.		
	No sobrecargar de información.		
REUNIONES	Convocar a los jefes de cada área para planificar las actividades de la semana y conocer cómo va avanzando la obra.	Levantamiento de Acta que resuma los temas tratados.	Coordinador de Cumplimiento de Calidad, Superintendente de Obra, Jefe de Sistema de Manejo Ambiental, Ingeniero de Proyecto, Asistente de Gerencia, Contadora General, Responsable Administrativo de Obra.
	Una vez a la semana.		
INTERNET	Se puede acceder a una multitud información para realizar todo tipo de consultas en el caso que se requiera.	En forma eventual y sin crear distracciones.	Todo el personal
RELACIÓN INTERPERSONAL	Se debe dirigir de forma cordial y respetuosa.	Entre emisor y receptor debe existir retroalimentación al expresar sus ideas.	Todo el personal
	Exponer y argumentar la información que desea transmitir.		
	Coordinación entre todas las áreas.		
	Dinámicas grupales que favorezcan el compañerismo como: cumpleaños, fiestas festivas y otros.		
TELÉFONO	Utilizar un lenguaje simple y claro.	Entre emisor y receptor debe existir retroalimentación al expresar sus ideas.	Todo el personal
DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	Todo documento que sale e ingresa a la empresa debe ser escaneado.	Mantener un soporte de toda la información y recurrir a ella las veces que sean necesarias.	Todo el personal

RELACIÓN CON EL EXTERIOR	Crear, mantener y/o mejorar la relación con los diferentes públicos.	Entre emisor y receptor debe existir retroalimentación al expresar sus ideas.	Todo el personal
	Proyectar una imagen sólida que existe interacción comunicacional entre sus acciones y los interlocutores.		
	Los empleados se sientan identificados con la empresa.		
CAPACITACIÓN	Brindar capacitación al personal sobre temas actuales a fines a su área de trabajo así como la utilización de herramientas tecnológicas.	Valorar su personal y fortalecer sus conocimientos.	Todo el personal
CASOS EMERGENTES	En el caso que no estuviera su jefe inmediato para resolver algún problema debe reportarlo a un jefe del mismo nivel o caso contrario al responsable administrativo.		Todo el personal

Elaborado por: Diana Ortiz

4.1.2. Evaluación de Resultados

La última evaluación realizada en el 2014 arrojó los siguientes resultados, luego de haber realizado la implementación de los procesos comunicacionales. Revisar anexo 2

Cuestionario

1 ¿Recibe información necesaria para realizar su trabajo?

El 100% de los encuestados/as manifiestan que sí reciben la información requerida para desarrollar sus actividades laborales.

2 ¿Le convocan a reuniones de trabajo?

El 100% de ellos/as dicen que sí son convocados a las reuniones de trabajo.

3 ¿Está enterado de las actividades que realiza la empresa?

El 100% de ellos/as dicen que están enterados/as de todas las actividades laborales que se realizan en la empresa tanto al interior como al exterior.

4 ¿Es buena la relación entre los diferentes departamentos?

El 100% del personal dice que ha mejorado las relaciones entre las diferentes áreas por lo que ya no hay conflictos entre ellos y el trabajo se lo hace de forma coordinada.

5 ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía que va y viene?

El 100% dice que si existe una comunicación de doble vía al implementar mecanismos comunicacionales; ya que al establecer un tiempo de respuesta mínimo por parte del receptor permite controlar y supervisar que todo mensaje enviado tenga una respuesta.

6 ¿El mejor canal de comunicación es el correo electrónico?

El 100% dice que sí, porque es una manera rápida de comunicarse con el resto, ya que se manejan mensajes cortos y claros.

7 ¿Tiene usted la oportunidad de dar ideas?

El 100% dice que tiene la oportunidad de dar ideas porque sus jefes y directivos se encuentran abiertos a cualquier sugerencia debido a que existe confianza y respeto por sus ideas.

8 ¿Conoce al nuevo integrante y sabe qué funciones tiene en la empresa?

El 100% dice que sí conocen al nuevo compañero/a de trabajo. Para ser aceptado/a se lo debe integrar de una manera adecuada como: informarle de cómo está conformada la organización, sus políticas, sus funciones y la presentación con cada uno de los colaboradores, etc.

9 ¿Cree que la información llega a sus destinatarios de forma distorsionada?

El 100% dice que la información que le es proporcionada llega de forma clara y es confiable, y por esta circunstancia ya no existen malos entendidos y confusiones.

10 ¿Su jefe reconoce cuando hace bien su trabajo?

El 100% consideran que su trabajo es valorado. Esto motiva a la gente para que desempeñe sus funciones de la mejor manera.

11 ¿Existe un clima de apertura y confianza en la empresa?

El 100% dice que se siente cómoda/o y a gusto en su lugar de trabajo.

12 ¿Cree que la comunicación cumple un papel estratégico en la empresa?

Ellos/as manifestaron que están de acuerdo, ya que al desarrollarse procesos comunicacionales, la organización puede desempeñarse de mejor manera en conjunto con la participación de los empleados para alcanzar las metas de la empresa, es decir de trabajar en forma coordinada entre las diferentes áreas y terminar el proyecto a satisfacción del estado. En el intercambio comunicacional entre emisor y receptor se debe comprender la diversidad de culturas que existen para entenderse el uno al otro. Por esta razón también se debe conocer a nuestro interlocutor sobre sus necesidades, cuáles son sus requerimientos para asegurar que la información que le será transmitida sea la adecuada. Cualquier duda o inconveniente que se tenga debe recurrir a su compañero/a o a su jefe inmediato para poder solucionarlo de manera integral.

4.1.3. Efectividad de los procedimientos comunicacionales

Para lograr la efectividad de los procesos comunicacionales se necesita motivar a los integrantes de la organización a transmitir de forma idónea y precisa la información de emisor a receptor y de receptor a emisor, es decir de ida y vuelta. Debe existir una coherencia entre lo que manifiesta el lenguaje junto con el movimiento corporal y la emoción ya que comunicar no es simplemente conversar o intercambiar palabras. Muchos elementos visuales y vocales influyen de cierto modo en la percepción que se tiene entre quien comunica y su receptor dentro de espacios físicos; así como su forma de reaccionar en situaciones diversas. Esto va más allá de un feedback ya que se necesita de un sistema que integre la parte técnica y la humana como es la sistémica. El equipo de trabajo a través del conocimiento compartido, la colaboración entre miembros y la adaptación a la tecnología fortalece el buen desempeño en una organización.

Los estudios de Albert Mehrabian (1971:42-47), uno de los principales expertos en la comunicación interpersonal, señala que para lograr la efectividad de la comunicación es importante la unión de tres tipos de elementos que se relacionan en un mensaje cada vez que hablamos, que son: 1. visuales, 2. vocales, 3. verbales. A continuación cuadro explicativo:

Tabla 11.
Elementos de Efectividad

ELEMENTOS	EXPLICACIÓN
VISUAL	Se relaciona con la imagen física que los demás perciben de nosotros en el momento de la comunicación: la forma de gesticular y la de movernos, los desplazamientos que hacemos, el arreglo personal o vestuario que usemos. Como una habilidad ligada a los factores de personalidad físicos, manejamos estos elementos visuales como estímulos que enviamos al receptor o público para provocar un impacto favorable en nuestra comunicación a través del contacto visual.
VOCALES	Son las modulaciones que percibimos en la voz, como la entonación, la velocidad, el volumen, el énfasis o la fuerza, el ritmo, la proyección, y la resonancia. Saber manejar la voz es uno de los factores indispensables y más notables para el desarrollo de la habilidad oral, pues la gente tiende a escuchar y relacionar personalidad con voz.
VERBALES	Se refiere a todas la palabras y los métodos lingüísticos que utilizamos para hablar, desde la forma de estructurar las ideas que formulamos, la selección del lenguaje y los términos que utilizamos, hasta el contenido o significado que se obtienen del mensaje que transmitimos.

Referencia: Fonseca, 2005, Págs. 43-44

Elaborado por: Diana Ortiz

4.1.4. Criterios de Flexibilidad

El individuo al ser una persona inteligente y sensible a situaciones cambiantes, tiene la capacidad de adaptarse a situaciones variables. El ser humano analiza la situación para

poder manifestar algún mensaje a una persona o un grupo de personas en cierto momento.

Al ser un proceso interactivo si se presenta algún problema en la organización, se convocaría a todas las áreas de trabajo para buscar una pronta solución y si es necesario, re direccionar la estrategia comunicacional. Se puede predecir cualquier situación de crisis por medio de un rápido análisis del problema a nivel interno y externo de la empresa así como la reacción del público. Se debe evaluar las acciones comunicacionales con el fin de favorecer el desempeño de sus colaboradores. Hay que analizar y controlar el tipo de información que está circulando continuamente a través de procesos comunicativos.

CONCLUSIONES

La comunicación es esencial en la actividad de toda organización y como parte de su funcionamiento.

Cabe resaltar que, para que exista un buen clima organizacional debe haber entendimiento entre el personal mediante procesos de comunicación. Así, la empresa funciona por medio de un sistema interconectado de líneas de comunicación que favorecen el intercambio de ideas e información.

La comunicación eficaz juega un papel importante en las organizaciones ya que motiva al personal a desempeñar su trabajo de la mejor manera. No se puede desestimar su valor porque sin ella no sería posible transmitir información de forma idónea.

A nivel tecnológico las herramientas más utilizadas y de las que no se pueden prescindir por su rapidez son el correo electrónico, el teléfono y videoconferencias; las mismas son fáciles de manejar y tienen un bajo costo. Hoy en día el correo electrónico está reemplazando al teléfono, porque tiene la capacidad de almacenar información.

En el desarrollo organizacional se necesita de la interacción entre personas y la tecnología. La unión entre estas dos palabras da origen al sistema socio-técnico a la llamada también teoría sistémica que se refiere al estudio del aspecto social del comportamiento humano y el aspecto técnico de una organización. Lo que propone esta teoría es la optimización en conjunto para mejorar la productividad y el bienestar de las personas. Por esta razón, hay que buscar un sistema apto para la organización, ya que la tecnología que se requiere para la empresa debe ser de fácil aprendizaje y cumplir con las expectativas de sus clientes.

A través de un diagnóstico comunicacional que se realizó en la empresa Consorcio Tena, se descubrió que su personal desconocía de la misión y visión de la misma así como, de procesos comunicacionales, los cuales eran manejados de forma informal e inadecuada. Al carecer de canales apropiados de comunicación en el interior de la empresa dificultaba la labor de su trabajo y su vez deterioraba las relaciones interpersonales. Al

no conocer de las políticas y valores de la empresa, sus colaboradores no se sentían identificados y no tenían claros los objetivos de la organización.

Posterior al análisis que se hizo a Consorcio Tena se estableció un plan de acción con diferentes actividades dirigidas a todos los trabajadores de la empresa, quienes se beneficiaron al desarrollar procesos comunicacionales de forma efectiva.

Se pudo constatar que las herramientas de comunicación eran subutilizadas, ya que a través de ellas no se difundía la labor que hacía Consorcio Tena dentro y fuera de ella.

Fue de gran ayuda por parte de los directivos abrir un espacio para que los empleados expresaran sus ideas, sugerencias y demás, así como también su colaboración e involucramiento para Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación para la empresa Consorcio Tena.

Desde esta perspectiva favoreció en este tipo de encuentros, entrelazar las relaciones entre sus miembros y que exista un ambiente de familiaridad. La buena comunicación mejora la autoestima de los empleados porque se encuentran informados, escuchados y valorados, impulsando de esta forma la identidad corporativa. A partir de este enfoque hay que ver a las personas desde una perspectiva humanista, es decir, cómo se sienten las personas dentro de la organización, el nivel de motivación, la relación entre satisfacción y eficiencia personal.

La colaboración de todos ha sido de gran importancia para el desarrollo del plan, sin su aporte no habría sido posible definir los procesos que debe tener el flujo de la información y la interacción con las diferentes áreas.

Por esta razón, cada trimestre de acuerdo a las actividades que se realicen, se depurará y verificará que los procesos comunicacionales estén funcionando de acuerdo a los objetivos de la empresa.

En una organización es importante saber escuchar y poder comprender que es lo que quiere decir la otra parte. Con la recolección de estos datos se puede evaluar el mensaje y dar la respuesta que se necesita; por esta razón la comunicación es participativa y mantiene una relación recíproca entre los individuos. Por ello hay que tomar en cuenta

la forma en que es percibida la empresa por los diferentes públicos internos y externos y el modo como quiere que sea conocida la empresa en el mercado.

Contar con un plan de comunicación ayuda en los procesos comunicacionales, por lo que hay que adoptarla como una filosofía de vida en el ámbito laboral; ya que establece valores a la organización. Cuando no se la pone en práctica, los trabajadores y los directivos pierden el rumbo de la misión y la visión de la empresa y no lograrían alcanzar sus objetivos.

En este contexto los modelos de comunicación existen solo como una guía que ayuda a interpretar la realidad, más no se los debe ver como algo rígido y/o mecánico, sino que se los debe adaptar a fenómenos activos y cambiantes en el mundo real.

A través de este trabajo se quiere apoyar la dinámica de las organizaciones en el campo de la comunicación y su compromiso es alcanzar los objetivos de cada una de ellas

LISTA DE REFERENCIAS

- Arosemena, G. (1995). *La historia empresarial del ecuador*. Guayaquil: Arosemena
- Aspe, V. (2002). *Formación cívica y ética*. México: Editorial Limusa S. A.
- Ballvé, A., Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores*. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta S.A.I.C./Gestión 2000
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización, la organización comunicante y comunicación organizada*. Barcelona: Paidós Ibérica, S. A.
- Barquero, A. (1993). *Ética profesional*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia
- Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: Editorial UOC
- Boyett, J. H., Boyett, J. T. (1999) *The guru guide*. Puerto Rico: Editorial Norma S. A.
- Cardona, A. (2000). *Formación de valores: teoría, reflexiones y respuestas*. México: Editorial Grijalbo S. A.
- Carretón, Ma. C. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca Española*. España: Netbiblo, S. L.
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCOC, (2008). *Comunicación empresarial, Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Cohen. G. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Cobo, J. M. (2001). *Ética profesional en ciencias humanas y sociales*. Madrid: Huerga y Fierro editores, S. L.

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, S. A.

Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editora Trillas S. A.

Cornachione, M. (2006). *Adulthood psychology of development biological, Psychological and Social*. Argentina: Editorial Brujas.

Del Arco, E. (2013). *Simulación empresarial*. Madrid: Ediciones Paraninfo S. A.

De la Torre, F. (2000). *Ética y deontología jurídica*. Madrid: Editorial Dykinson

Díaz, L. (2005). *Análisis y planteamiento*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia

Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España. Ideaspropias Editorial.

Enrique, A. (2008) *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Universidad Autónoma de Barcelona

Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas S. A.

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas S. A.

Fernández, M., Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Flores, M. Rello, F. (2002). *Capital social rural*. México: Plaza y Valdés S. A. de C.

V.

Flórez, E. (2005). *Elementos de ética, filosofía, política y derecho*. Venezuela, Editorial CEC, S. A.

- Fonseca, Y. María del Socorro, (2005), *Comunicación oral*, México: Pearson Educación
- Fred. R. David. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación
- García, J. (1998). *La Comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Gorbaneff, Y. (diciembre 2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana-Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Hernández O., C. (2007). *Análisis administrativo técnicas y métodos*. Costa Rica: Editorial Universidad a Distancia, San José
- Ibargüengoitia, A. (2005). *Apuntes para una filosofía de la empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- MAPCAL, (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S. A.
- Murguía, E., Ocegueda, V., Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral Editorial S. A. de C. A.
- Ocaña, J. A. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. España: Editorial Club Universitario
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial
- Palomo, María T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, Esic Editorial
- Pintado, T. & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa*. Madrid: ESIC Editorial

Portes, A. (2009). *Las instituciones en el desarrollo latinoamericano*. México: Siglo XXI Editores, S. A.

Prats, E., Buxarrais, M., Tey, A. (Septiembre 2004). *Ética de la información*. Barcelona: Editorial UOC

Publicaciones Vértice S. L. (2008). *Dirección estratégica*. España: Editorial Vértice

Rebeil, M. (1998). *El poder la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdes

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

Rodríguez, A. (febrero 2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC

Rodríguez, I. (Junio 2007). *Estrategias y técnicas de Comunicación*. Barcelona: Editorial UOC

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, S. A.

Salvador, G. (2009). *Temas de la salud mental familia experiencia grupal básica*. Barcelona: Fundación Vidal i Barraquer y Ediciones Paidós Ibérica S. A.

Sainz, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial

Universidad de Sevilla. (del 10 al 12 de Noviembre de 2004). *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Sevilla: Actas del 8vo. Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas.

Van-der, Carlos J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. España: Ediciones Días de Santos, S. A.

De Val Pardo, I. (1997). *Organizar. Acción y efecto*. Madrid: ESIC Editorial.

Varó, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad de los servicios sanitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Yates, C. (2008). *La empresa sabia*. España: Ediciones Díaz de Santos

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta 1, Orientada al personal de Consorcio Tena

Del 1 al 10 califica (siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo)

¿Existe una comunicación efectiva dentro de la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Recibe en "forma oportuna" la información que requiere para su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Le convocan a reuniones de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿En su departamento existe una comunicación interna formalizada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿El número de reuniones es adecuado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Las reuniones son productivas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Le dan la oportunidad para dar ideas y sugerencias dentro de su área de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Los mandos medios están debidamente informados por el equipo directivo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Fluye adecuadamente la información?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Existe coordinación e integración entre sus compañeros para la solución de problemas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Cuándo se incorpora un nuevo compañero/a la empresa se informa al resto sobre sus funciones?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales de información dentro de la empresa?

Correo electrónico

nunca ocasionalmente frecuentemente siempre

Notas informales

nunca ocasionalmente frecuentemente siempre

Reuniones formales

nunca ocasionalmente frecuentemente siempre

Reuniones informales (pasillo, copiadora, cafetería, etc.)

nunca ocasionalmente frecuentemente siempre

Teléfono

nunca ocasionalmente frecuentemente siempre

¿Cuál de las anteriores le parece el mejor canal de información?

¿Y por qué?

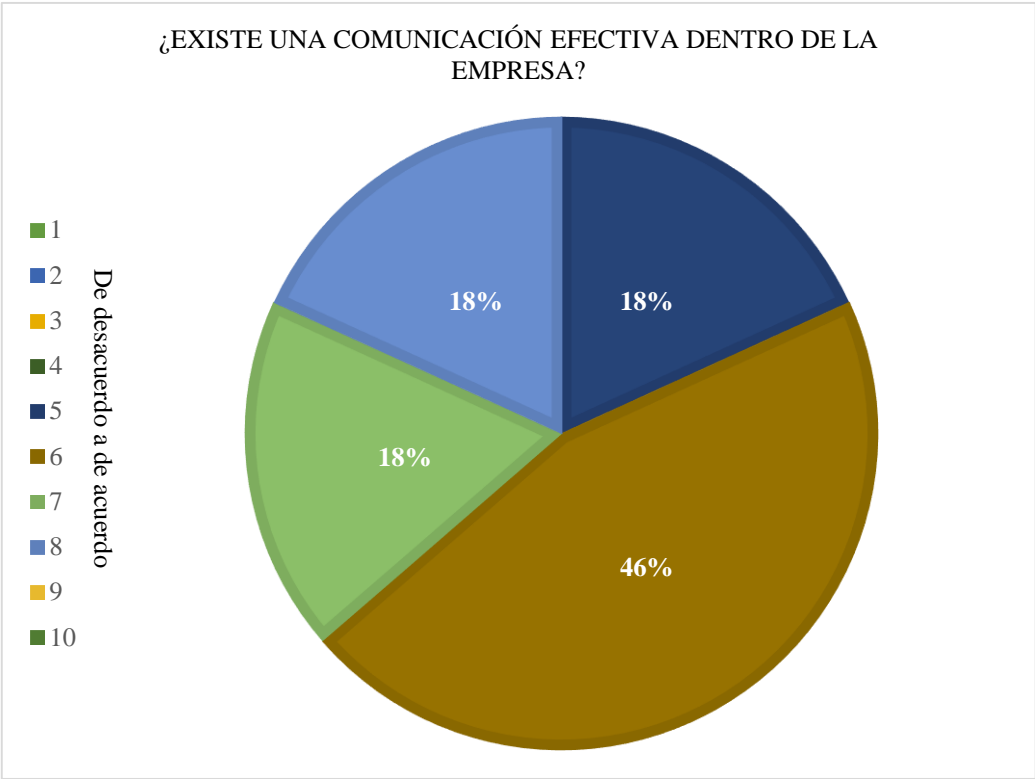
Sugerencias para una buena comunicación

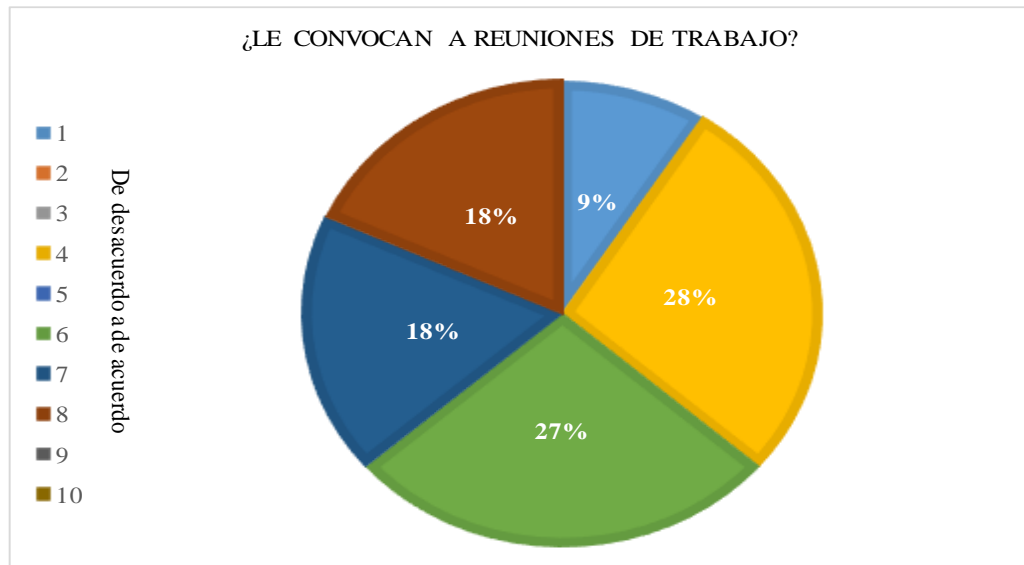
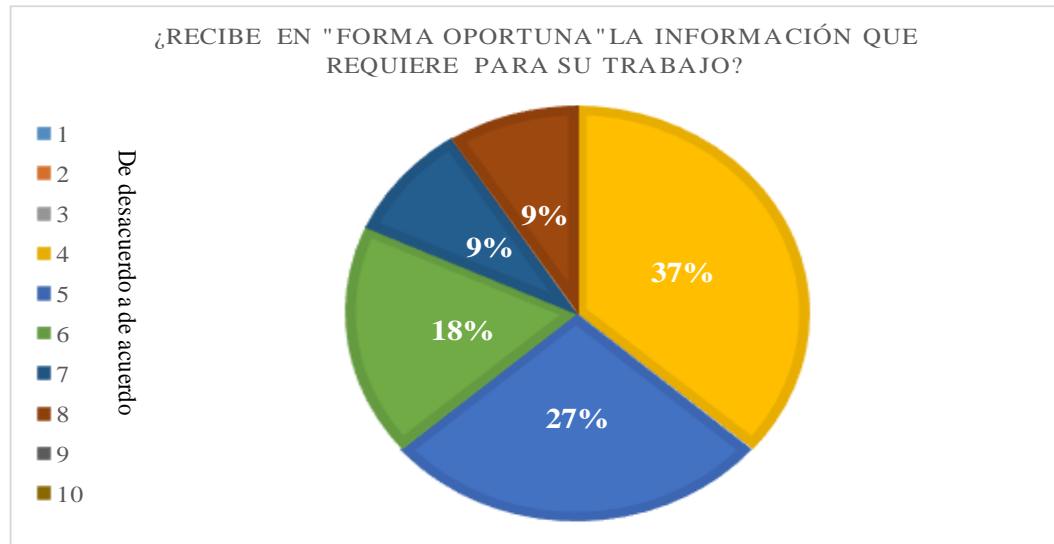
- 1.-
- 2.-
- 3.-

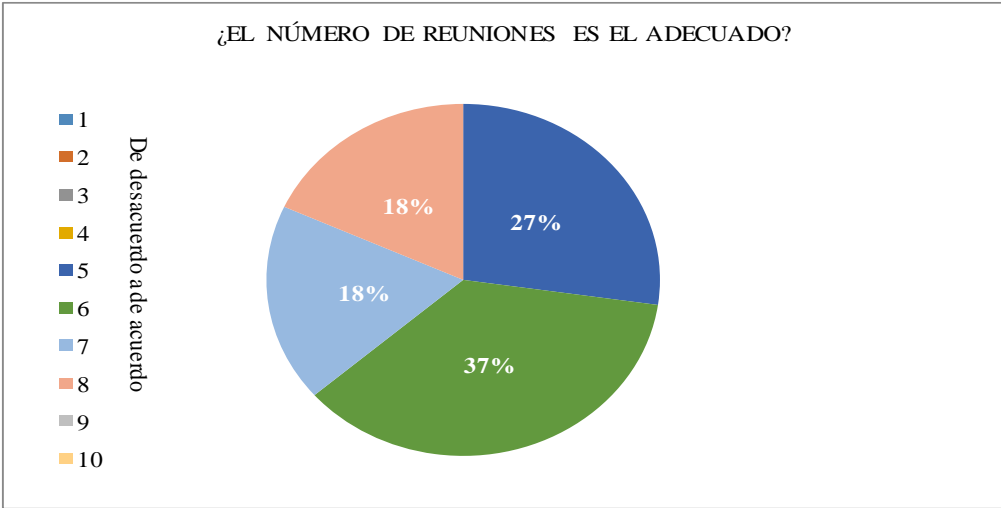
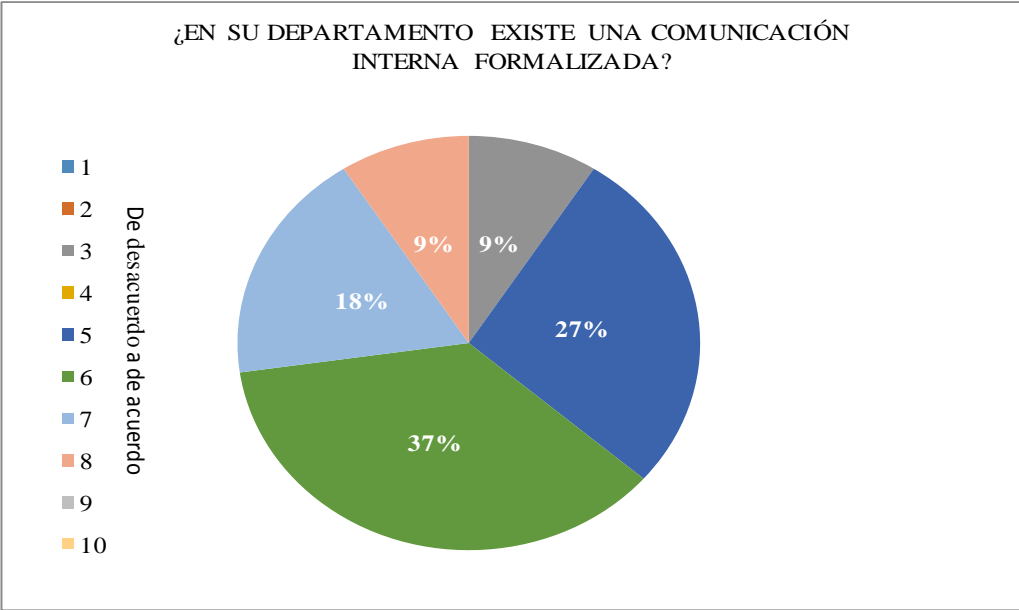
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

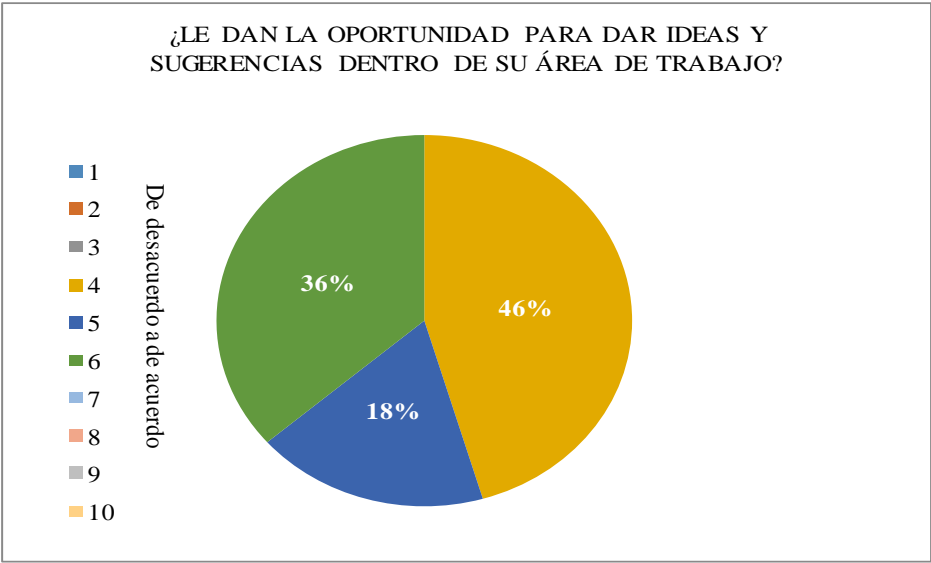
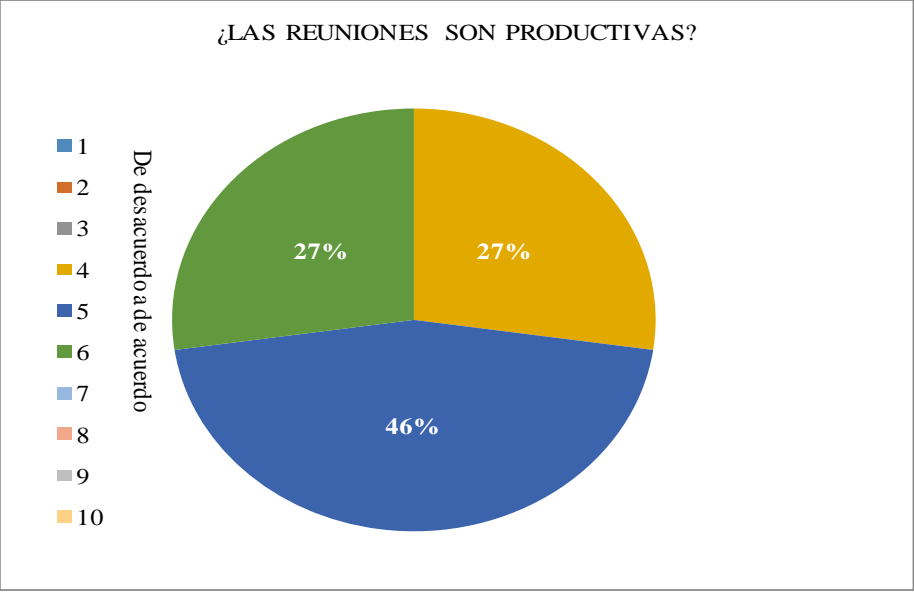
En la realización de la encuesta se arrojaron los siguientes resultados:

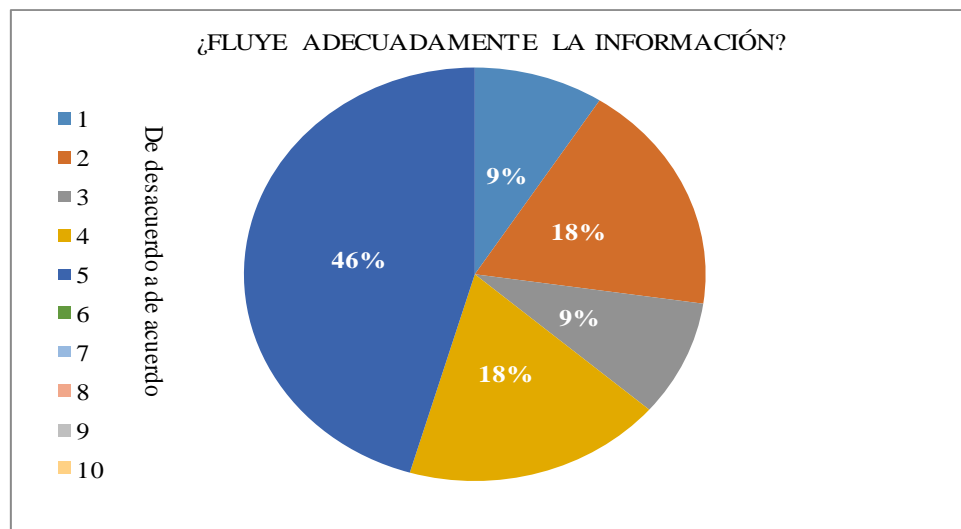
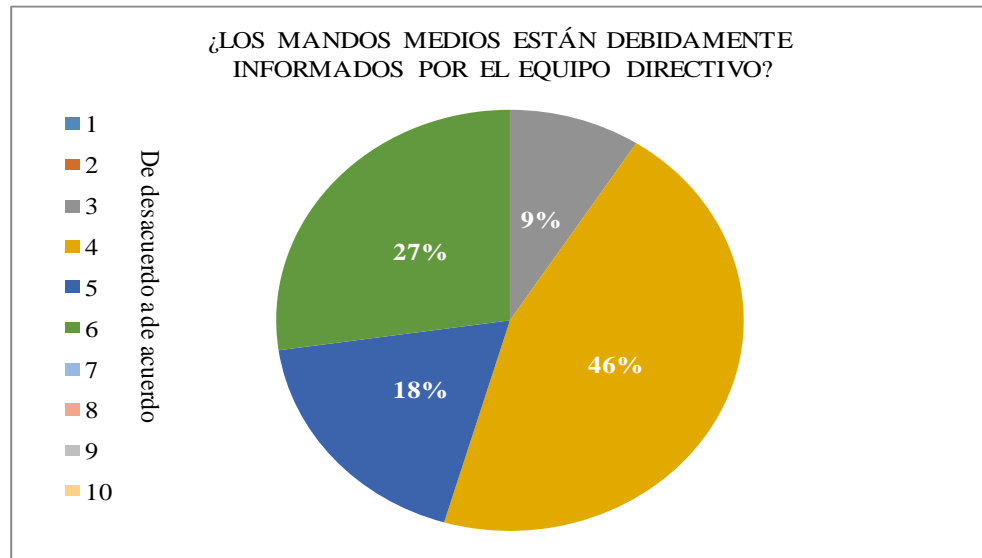
Anexo 2. Resultados arrojados de la encuesta 1

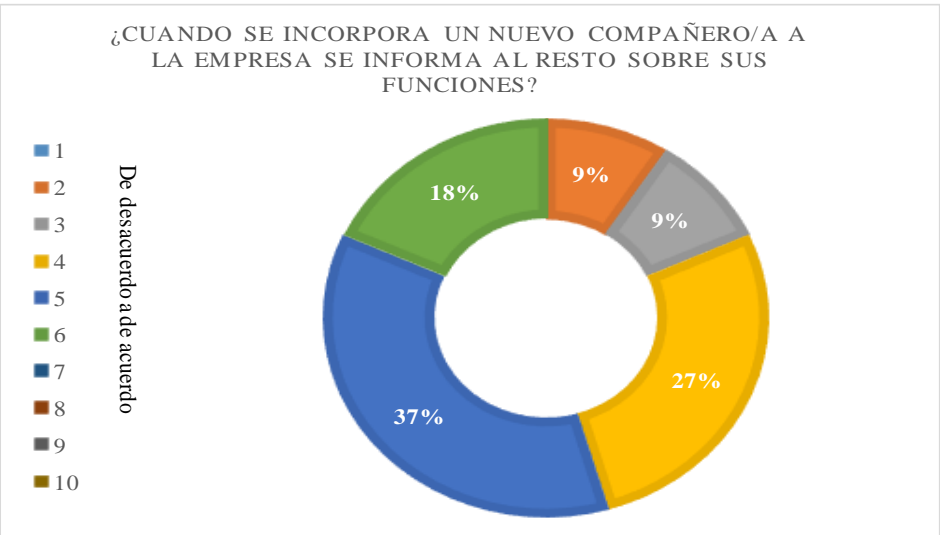
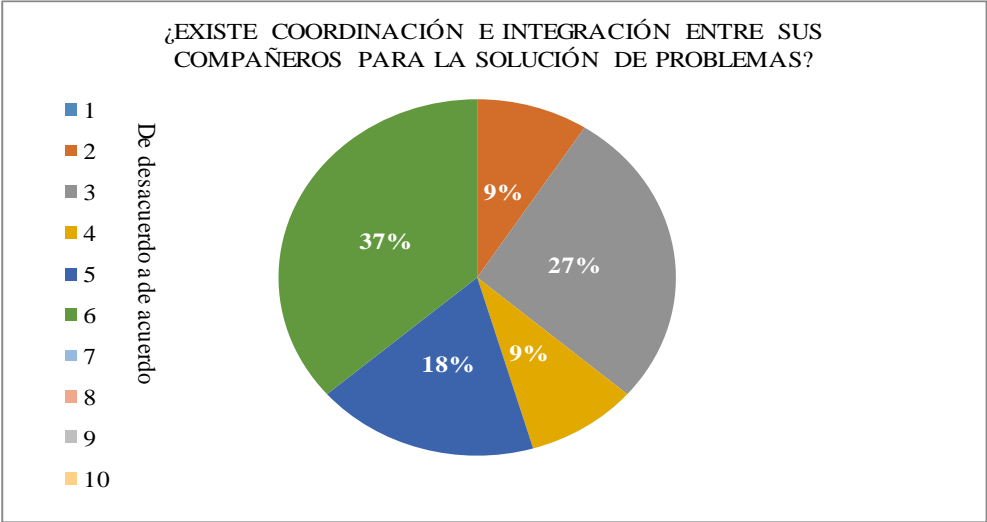


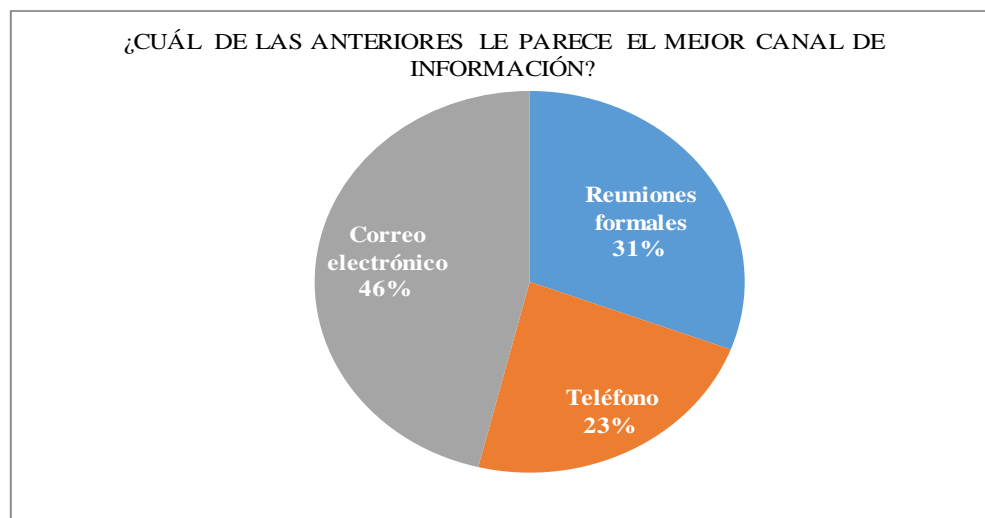
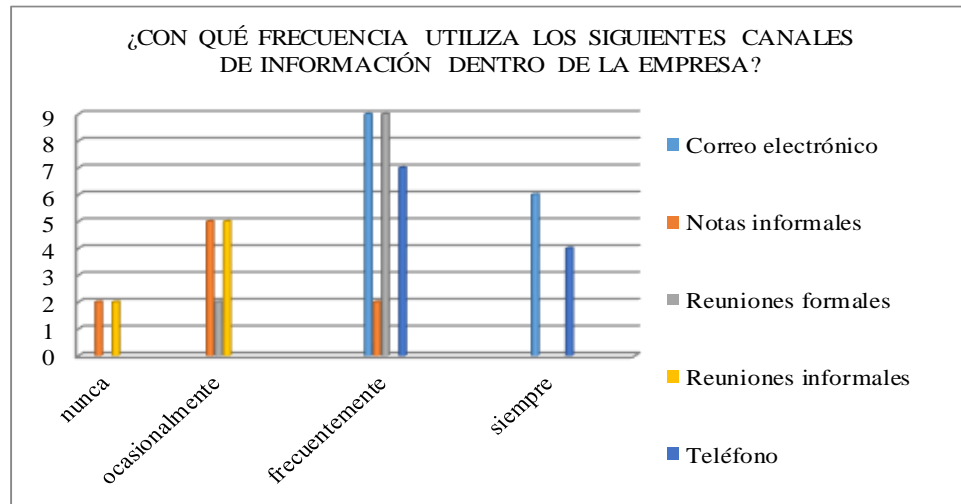


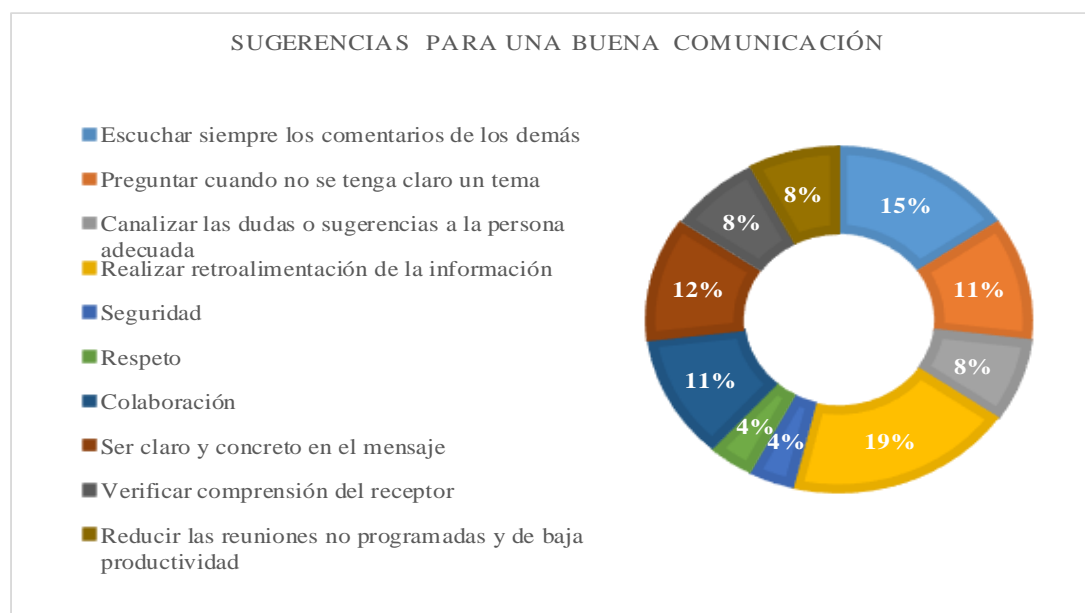
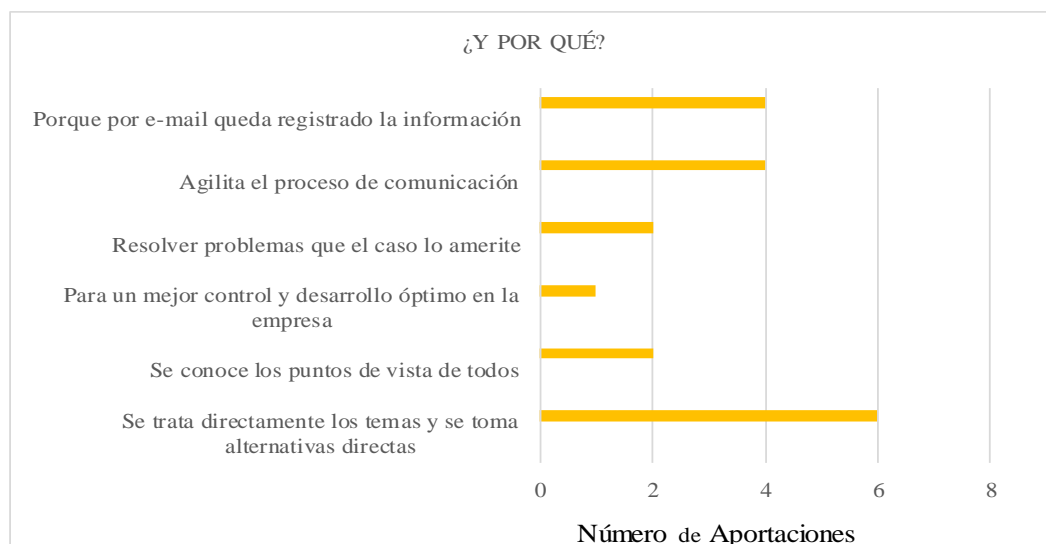












Anexo 3. Encuesta 2, Orientada al personal de Consorcio Tena

El objetivo de este cuestionario es conocer el grado de comunicación que tiene la empresa.

Instrucciones para llenar la encuesta:

Marque la letra correspondiente según el grado de acuerdo o desacuerdo que usted asigne.

Letra A está totalmente de acuerdo.

Letra B si usted está de acuerdo.

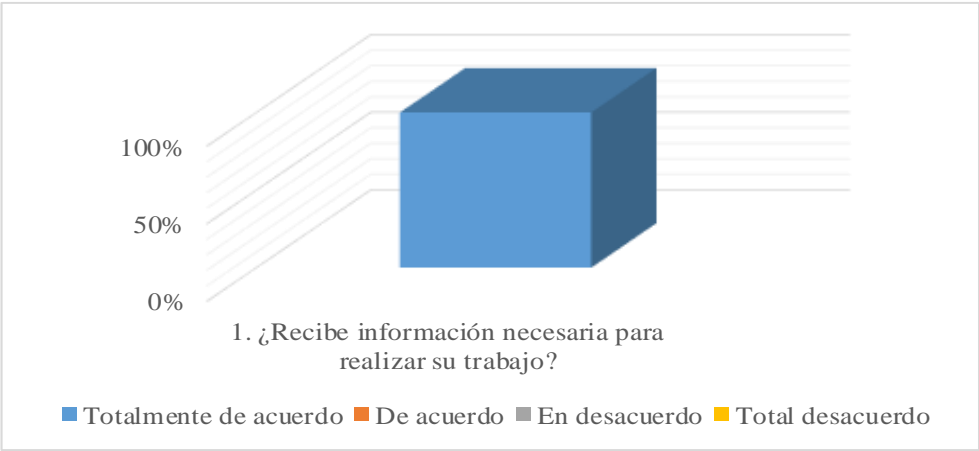
Letra C si usted está en desacuerdo.

Letra D si usted está en total desacuerdo.

PREGUNTAS	RESPUESTA			
	A	B	C	D
1. ¿Recibe información necesaria para realizar su trabajo?				
2. ¿Le convocan a reuniones de trabajo?				
3. ¿Está enterado de las actividades que realiza la empresa?				
4. ¿Es buena la relación entre los diferentes departamentos?				
5. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía que va y viene?				
6. ¿El mejor canal de comunicación es el correo electrónico?				
7. ¿Tiene la oportunidad de dar ideas?				
8. ¿Conoce al nuevo integrante y sabe que funciones tiene en la empresa?				
9. ¿Cree que la información llega a sus destinatarios de forma distorsionada?				
10. ¿Su jefe reconoce cuando hace bien su trabajo?				
11. ¿Existe un clima de apertura y confianza en la empresa?				
12. ¿Cree que la comunicación cumple un papel estratégico en la empresa?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Resultados arrojados de la encuesta 2



100%
80%
60%
40%
20%
0%



3. ¿Está enterado de las actividades que realiza la empresa?

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Total desacuerdo

100%
50%
0%



4. ¿Es buena la relación entre los diferentes departamentos?

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Total desacuerdo

100%
50%
0%



5. ¿Existe un sistema de comunicación de doble vía que va y viene?

■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Total desacuerdo

